

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET ve PAZARLAMA ANABİLİM DALI**

**ULUSLARARASILAŞMA MODELİ OLARAK KÜRESEL  
DOĞAN İŞLETMELER:  
BALIKESİR İLİ İHRACATÇI İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Güven DEMİRDAŞ**

**Balıkesir, 2017**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET ve PAZARLAMA ANABİLİM DALI**

**ULUSLARARASILAŞMA MODELİ OLARAK KÜRESEL  
DOĞAN İŞLETMELER:  
BALIKESİR İLİ İHRACATÇI İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

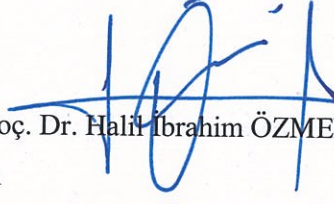
**Güven DEMİRDAŞ**

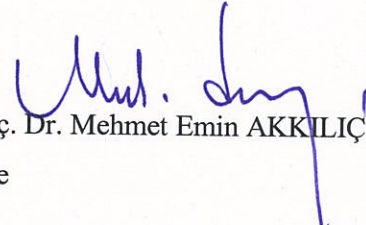
**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN**

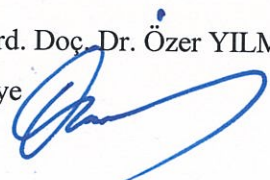
**Balıkesir, 2017**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Anabilim Dalı'nda 201512555001 numaralı Güven DEMİRDAŞ'ın hazırladığı "Uluslararasılaşma Modeli Olarak Küresel Doğan İşletmeler: Balıkesir İli İhracatçı İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 24.07.2017 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN (Danışman)  
Başkan

  
Doç. Dr. Mehmet Emin AKKILIÇ  
Üye

  
Yrd. Doç. Dr. Özer YILMAZ  
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

24/07/2017

Enstitü Müdürü

  
Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN  
Müdür

## ÖNSÖZ

İşletmelerin yabancı pazarlara açılarak uluslararasılaşmaları olgusunu ülkeler arası psikolojik mesafe kuramına dayanarak açıklayan ve bu doğrultuda aşamalı bir uluslararasılaşma desenini öngören süreç temelli yaklaşımların aksine; sergiledikleri uluslararasılaşma davranışlarının mevcut modellerle açıklanamadığı fark edilerek, doksanlı yıllarda uluslararası işletmecilik alanyazınında kendine özgü bir olgu olarak incelenmeye başlamış küresel doğan işletmeler, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Kuruluşlarını takip eden birkaç yıl içerisinde ihracata başlayan ve toplam satış gelirlerinin önemli bir bölümünü yabancı pazarlardan elde eden küresel doğan işletmelerin, söz konusu erken uluslararasılaşma başarılarını borçlu oldukları dışsal ve içsel değişkenlerin aydınlatılmasına yönelik önemli nicelik ve nitelikteki bilimsel çalışmalara rağmen, konuya dair üzerinde günümüze dek tam bir uzlaşma sağlanamamış önemli meseleler, kavramın kapsayıcı bir tanımı gibi bazı temel noktaları da içermektedir. Güncel bazı çalışmalarda, bu alanda yapılacak görgül araştırmalara yol gösterici nitelikte daha fazla sayıda kuramsal çalışmaya yönelik devam eden ihtiyaç vurgulanmaktadır. Ayrıca Türkiye’de faaliyet göstermekte olan küresel doğan işletmelere yönelik yapılmış çalışmalar da sınırlı sayıdadır. Bu gerekçelerle, Balıkesir’de faaliyet gösteren küresel doğan işletmelere yönelik kuramsal bir çalışmanın alanyazına katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Bu çalışmanın yürütülmesinde sonsuz desteğiyle yanımda olan değerli danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN’e, Balıkesir’de faaliyet göstermekte olan ihracatçı işletmelere dair sağlamış oldukları değerli bilgiler nedeniyle Balıkesir Ticaret Odası’nın yardımsever personeline, değerli çalışma arkadaşlarıma, samimi cevapları ve konukseverlikleriyle bu çalışmanın yayımlanmasını mümkün kılan girişimcilerimize ve en önemlisi beni yetiştirip bugünlere getiren anneme ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Güven DEMİRDAŞ

Haziran 2017, Balıkesir

## ÖZET

### ULUSLARARASILAŞMA MODELİ OLARAK KÜRESEL DOĞAN İŞLETMELER: BALIKESİR İLİ İHRACATÇI İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DEMİRDAŞ, Güven

Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Ticaret ve Pazarlama Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN

2017, 140 Sayfa

Yaygın kaynak kısıtlılıkları ve uluslararası tecrübe eksikliklerine rağmen istisnaî bir hızla uluslararasılaştıkları gözlemlenen ve bu yönleriyle ülkeler arası psikolojik mesafe temelinde aşamalı bir uluslararasılaşma desenini öngören geleneksel süreç modellerinin kapsamı içerisinde değerlendirilemeyen küresel doğan işletmeler, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ülke ekonomilerine sağlayabilecekleri katkının en uç örnekleri olarak nitelendirilmektedirler.

Balikesir ilinde faaliyet göstermekte olan 5 küresel doğan işletme üzerinde yürütülmüş bu çoklu vaka çalışmasının amacı, erken uluslararasılaşmayı sağlayan içsel ve dışsal faktörlerin aydınlatılmasına yönelik yürütülecek görgül çalışmalara katkı sağlayacak temel verilere ulaşmaktır. Bu bağlamda; girişimci nitelik ve motivasyonları, yabancı pazar tercihinde göz önünde bulundurulmuş kıstasların psikolojik mesafe tanımına uyumu ve işletmeleri yabancı pazarda faaliyet göstermeye yöneltmiş olması muhtemel yerel pazar değişkenlerine ilişkin bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, baskın proaktif girişimciliğin yanında ürünün yerel pazarda beklenen talebi görmemesi gibi bazı dışsal etkenlerin de olgunun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ülkeler arası psikolojik mesafe faktörünün küresel doğan işletmelerin de yabancı pazar tercihlerinde etkili olduğu görülmüştür. Son olarak, hâlihazırda ihracat yapmakta olan aile işletmelerinden koparak hazır bir yabancı müşteri portföyüyle faaliyetlerine başlama fırsatı bulan işletmelerin, küresel doğan işletmelerin özgün bir türünü temsil ettiklerini düşündürecek bulgulara ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel Doğan İşletme, Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, Yönetim İnovasyonu Modelleri, Uluslararası Girişimcilik

## **ABSTRACT**

### **BORN GLOBAL FIRMS AS AN INTERNATIONALIZATION MODEL: A RESEARCH ON EXPORTER FIRMS LOCATED IN BALIKESİR PROVINCE**

**DEMİRDAŞ, Güven**

**Master's Thesis, Department of International Trade and Marketing,**

**Adviser: Assist. Prof. Dr. Halil İbrahim ÖZMEN**

**2017, 140 pages**

Born global firms, which, despite their prevalent resource constraints and limited international experience internationalize at an exceptional pace and hence can not be included within the scope of behavioral process models that foresee a gradual internationalization pattern on the basis of psychic distance between countries, presents best examples of the economical contribution can be provided by small and medium enterprises for their respective homelands.

The aim of this multi-case study conducted on 5 born global firms operating at Balıkesir, a province in Turkey, is to reach the basic knowledge to clarify the internal and external factors that give rise to rapid internationalization, in order to contribute prospective empirical studies. In this context; entrepreneurial qualities and motivations, criterias pertaining foreign market preferences, and possible local market dynamics that may lead entrepreneurs to operate in foreign markets were investigated.

As a result of the research, it is considered that some internal factors such as the proactive entrepreneurship orientation as well as the external factors such as insufficient demand of the product in the local market are determinative in the emergence of the phenomenon. In addition, it was observed that the psychic distance factor between the countries is influential also on the foreign market preferences of the global born enterprises. Finally, we have come to the conclusion that enterprises that have the opportunity to start their operations with an available foreign client portfolio thanks to their separation from exporting family businesses, represent a unique breed of born global firms.

**Key Words:** Born Global Firm, Uppsala Internationalisation Model, Innovation Models, International Entrepreneurship

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR .....	X
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	3
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar .....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN .....	6
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	6
2.1.1. İşletmecilik Çerçevesinden Uluslararasılaşma ve Küreselleşme.....	6
2.1.1.1. İşletmeleri Uluslararası Faaliyet Göstermeye İten Sebepler .....	7
2.1.1.2. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri.....	9
2.1.1.2.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli.....	9
2.1.1.2.2. Yönetim İnovasyonu Modeli.....	18
2.1.1.3. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri'nin Eleştirisi.....	22
2.1.2. KOBİ'ler ve Girişimcilik Kavramı .....	26
2.1.3. Küresel Doğan İşletme Kavramı.....	29
2.1.3.1. Tanımı ve Anlamı .....	30
2.1.3.2. Küresel Doğan İşletme Türleri.....	40
2.1.3.3. Küresel Doğan İşletmelere İlişkin Tarihsel Çerçeve .....	43
2.1.3.4. Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerinden Farklı Yönleri.....	45
2.1.3.4.1. İzlenen Stratejiler Açısından Farklar.....	47
2.1.3.4.2. Öğrenme Yetkinlikleri Açısından Farklar .....	54
2.1.3.4.3. Şebeke İlişkileri Açısından Farklar .....	59
2.1.3.4.4. Yönetici Profili ve Motivler Açısından Farklar .....	66
2.1.3.4.5. Teknoloji Kullanım Düzeyi Açısından Farklar .....	76
2.1.3.4.6. İnovatif Yaklaşımlar Açısından Farklar .....	81

2.1.3.5. KDI'lerin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Faktörler .....	86
2.2. İlgili Araştırmalar .....	90
2.2.1. Uluslararası Araştırmalar .....	90
2.2.2. Ulusal Araştırmalar .....	95
3. YÖNTEM.....	99
3.1. Araştırmanın Modeli .....	100
3.2. Bilgi Toplama Kaynakları .....	102
3.3. Bilgilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi .....	103
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	105
4.1. İşletme ve Yönetici Profilleri .....	105
4.2. Vaka İncelemeleri.....	107
4.2.1. Vaka 1 .....	107
4.2.2. Vaka 2 .....	109
4.2.3. Vaka 3 .....	112
4.2.4. Vaka 4 .....	114
4.2.5. Vaka 5 .....	116
4.3. Vakaların Yorumlanması .....	118
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	122
5.1. Sonuç .....	122
5.2. Öneriler.....	124
5.2.1. Girişimcilere Öneriler .....	124
5.2.2. Resmi Kurumlara Öneriler.....	125
5.2.3. Araştırmacılara Öneriler .....	126
KAYNAKÇA .....	127
EK1. BALIKESİR'DE İHRACATÇI FİRMALAR .....	137



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Aşamaları .....	12
Şekil 2. Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması.....	13
Şekil 3. İşletme Şebekesi Uluslararasılaşma Süreci Modeli (2009 Versiyonu).....	18
Şekil 4. İhracatı Ortaya Çıkaran İşletme İçi Faktörler Arası Nedensel İlişkiler .....	19
Şekil 5. Uluslararasılaşma Hızını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Model .....	33
Şekil 6. Küresel Doğan İşletmeler İçin Farklı Tipteki Şebeke Partnerlerinin Önemi	64
Şekil 7. Firma Uluslararasılaşmasında Belirleyici Olan Yönetici Özellikleri .....	69
Şekil 8. Uluslararasılaşma Hızında 4 Farklı Girişimsel Yaklaşım .....	75
Şekil 9. Araştırmanın Modeli.....	101
Şekil 10. Vaka 1 KDİ İnceleme Modeli.....	109
Şekil 11. Vaka 2 KDİ İnceleme Modeli.....	112
Şekil 12. Vaka 3 KDİ İnceleme Modeli.....	113
Şekil 13. Vaka 4 KDİ İnceleme Modeli.....	116
Şekil 14. Vaka 5 KDİ İnceleme Modeli.....	118

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1.</b> Yönetim İnovasyonu Modeli'nde Farklı Yaklaşımlar .....	21
<b>Çizelge 2.</b> Küresel doğan işletmeler İçin Kullanılmış Farklı Terimler.....	32
<b>Çizelge 3.</b> Farklı Yaklaşımların Uluslararasılaşma Hızına Etkileri.....	35
<b>Çizelge 4.</b> Küresel doğan işletme Kavramının Tanımında Benimsenmiş Kriterler... 36	
<b>Çizelge 5.</b> McDougall ve Oviatt'ın KDİ Sınıflandırması.....	40
<b>Çizelge 6.</b> Knight ve Çavuşgil'in KDİ Sınıflandırması.....	41
<b>Çizelge 7.</b> Küresel Doğan işletmelerin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Faktörler.....	89
<b>Çizelge 8.</b> Vaka Analizine Konu Olan Firmaların Genel Profilleri.....	105
<b>Çizelge 9.</b> Vaka Analizine Konu Olan Firma Yöneticilerinin Bazı Demografik Özellikleri.....	106
<b>Çizelge 10.</b> İşletmelerin Girişimsel Nitelikler, Rekabet Avantajları Ve Pazarlama Stratejileri Açısından Karşılaştırılması .....	121

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
bk.	: Bakınız
BTO	: Balıkesir Ticaret Odası
KDİ	: Küresel Doğan İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
vb.	: ve benzerleri
yy.	: Yüzyıl

# 1. GİRİŞ

Çalışmanın giriş bölümünde sırasıyla; çalışmanın ele aldığı problem, çalışmanın temel ve alt amaçları, çalışmanın alanyazına sağlayacağı olası katkıları içeren önem, çalışmanın yürütülmesinde benimsenmiş bilimsel yöntem, çalışmanın dayandığı temel varsayımlar, benimsenmiş yöntemsel yaklaşımın doğasından kaynaklanan veya çalışmaya özgü olan sınırlılıklar ve çalışmanın bağlamı içinde sıklıkla başvurulmuş bazı kavramlara ilişkin tanımlamalara yer verilmiştir.

## 1.1. Problem

Bugün Dünya'nın farklı ülke ve bölgelerinde faaliyet gösterdikleri bilinen küresel doğan işletmelerin [KDİ], uluslararasılaşan firmaların tipik örnekleri olma yolunda ilerledikleri yönündeki düşünceye rağmen (Knight ve Çavuşgil, 2005: 17); özgün bir konu olarak ancak 1980'li yılların sonlarında sınırlı sayıda araştırmada ele alınabilmiş olguyu (Fan ve Phan, 2007: 1115; Hagen ve Zucchella, 2014: 498; Knight ve Liesch, 2015: 96-97) ortaya çıkaran dışsal ve içsel değişkenlere dair bazı teorik belirsizlikler ile bu firmaların ülke ekonomilerine sağladıkları katkılara ilişkin verilerin yetersizliği/kısıtlılığı sorunu, varlığını günümüzde de sürdürmektedir (Eurofound, 2012: 67; M. Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg ve Zucchella, 2008: 385; Rasmussen ve Madsen, 2002: 13; A. Rialp, J. Rialp, Urbano ve Vaillant, 2005: 134). Konuya özgü bu teorik belirsizlikler; küresel doğan işletme kavramının, üzerinde tam bir konsensüs sağlanmış kapsayıcı bir tanımının mevcut olmaması gibi temel bir meseleyi de kapsamaktadır (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 65).

Alanyazında, farklı ülkelerde konuya yönelik yürütülecek bilimsel çalışmaların, KDİ'lerin yaygınlığının belirlenmesi, olguyu ortaya çıkaran içsel ve dışsal değişkenlerin daha net bir biçimde ortaya konulabilmesi ve olgunun ülke ekonomileri ve Dünya ticareti açısından ortaya koyduğu potansiyelin netleştirilebilmesi açısından faydalı olacağı belirtilmiştir (Coviello, 2015: 23-24;

Efrat, Gilboa ve Yonatan, 2016: 7). Bu bağlamda, bu tez çalışmasının temel problemini, Balıkesir ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmeler içerisinde KDİ'lerin mevcut olup olmadıklarının tespiti; mevcut olmaları durumunda yaygınlıklarının ve sergiledikleri uluslararasılaşma desenlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır

## **1.2. Amaç**

Araştırmanın temel amacı, Türkiye'nin de aralarında bulunduğu yükselen ekonomiler içerisinde sayılarının önümüzdeki yıllarda üstel bir hızla artması beklenen KDİ olgusunun (Persinger, Civi ve Vostina, 2007: 76-77) ortaya çıkmasına zemin hazırlayan içsel ve dışsal etkenler ile KDİ'lere özgü olması muhtemel davranışlara ilişkin bulgulara ulaşarak konuya ilişkin sınırlı nicelikteki yerli alanyazına katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda özellikle şu konuların aydınlatılması amaçlanmıştır:

- 1) KDİ girişimcileri/üst düzey yöneticileri, kendilerini geleneksel uluslararasılaşma modellerinin öngördüğü aşamalı desene uygun biçimde uluslararasılaşan firma girişimcileri/üst düzey yöneticilerinden farklı kılması muhtemel belirli motivasyon ve nitelikleri sergilemekte midir?
- 2) KDİ'ler üretim, pazarlama ve iletişim faaliyetlerinde özgün davranışlar sergilemekte midir?
- 3) KDİ'ler üretim, pazarlama ve iletişim faaliyetlerinde teknolojiden ne düzeyde yararlanmaktadır?
- 4) KDİ'lerin inovasyon faaliyetlerine yaklaşımları nasıldır?
- 5) KDİ'ler daha çok hangi rekabet avantajlarına sahiptir?
- 6) Şebeke partnerleri ile ilişkiler ya da girişimcilerin şahsi ilişkileri KDİ olgusunun ortaya çıkmasında etki sahibi midir?

## **1.3. Önem**

Uluslararası pazarlardaki tecrübe eksikliklerine ve kaynak sıkıntılarına rağmen yüksek katma değerli üretim yapan küçük ölçekli işletmelerin, büyük çok uluslu işletmelerle uluslararası pazarlarda rekabet edebilecekleri sonucunu ortaya koyması bakımından son derece önemli olan KDİ'ler, Dünya genelinde oldukça fazla sayıda gözlemlenmeye başlayan bir olgudur ve uluslararası ticarete giderek artan bir etkiye sahiptir (Knight, Madsen ve Servais, 2004: 645).

Bu alanda yapılmış bazı çalışmaların (McDougall ve Oviatt, 1994; Knight ve Cavusgil, 2004) oldukça prestijli ödüllere layık görülmüş olması (Knight ve Liesch, 2015: 98) akademi çevrelerinde konuya atfedilen önemin kanıtı sayılabilir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB] tarafından 2012 yılından itibaren düzenlenmeye başlanan *Küresel Doğan Girişimci Ödülleri* (KOSGEB, 2016) ve Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını Geliştirme Fonu'nun KDI'lerin emek istihdamı konusunda sundukları potansiyele ilişkin hazırlamış olduğu rapor (Eurofound, 2012) da resmi kurumların konunun önemine dair artan farkındalıklarının birer göstergesi niteliğindedir.

Ancak bu alanda yapılmış dikkate değer nitelik ve nicelikteki çalışmalara rağmen, konuya ilişkin daha derin ve kapsayıcı teorik yaklaşımlara olan ihtiyacın sürmekte olduğu, güncel çalışmalarda ifade edilmeye devam etmektedir (Knight ve Liesch, 2015: 98; Gerschewski, Rose ve Lindsay, 2015: 558). Balıkesir ili özelinde KDI'lere ilişkin bir araştırmanın bu güne kadar yapılmamış olması nedeniyle, ilde faaliyet gösteren KDI'lerin belirlenmesi ve diğer işletmelere yönelik örnek modellerin ortaya konulması ayrıca önem taşımaktadır.

#### **1.4. Varsayımlar**

Bu araştırmanın 4 temel varsayımı bulunmaktadır:

- 1) Bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak değinilmiş; nitel araştırmaların doğasından kaynaklanan bazı dezavantajların, araştırmanın bulguları üzerinde kritik bir etkide bulunmadığı varsayılmaktadır.
- 2) Vaka çalışmalarına katkıda bulunan görüşme muhataplarının, sorulara dürüst bir tavırla cevap verdikleri varsayılmaktadır.
- 3) Benimsenmiş araştırma modelinin araştırmada aydınlatılması amaçlanan konulara uygun bir nitelik, yapı ve kapsayıcılıkta olduğu varsayılmaktadır.
- 4) Balıkesir Ticaret Odası tarafından sağlanan "İhracatçı İşletmeler Listesi"nin eksiksiz olarak hazırlandığı varsayılmıştır.

## 1.5. Sınırlılıklar

Çalışma kısıtlarının, nitel araştırmaların doğasından kaynaklanan genel kısıtlar ve bu çalışmaya özgü özel kısıtlar şeklinde ifade edilmesi mümkündür. Nitel çalışmaların tamamı için geçerli olduğu düşünölen kısıtlar şunlardır:

- 1) Araştırmanın kalitesi araştırmacının yetkinliklerine bağımlı olup (Choy, 2014: 102), araştırmacının şahsi ön yargılarından etkilenebilmektedir (Anderson, 2010: 2).
- 2) Nitel araştırmalarda çoğunlukla kaçınılmaz olan, araştırmacının verilerin toplanması sırasında ortamda bulunma mecburiyeti, muhatapların cevaplarını etkileyebilmektedir (Anderson, 2010: 3).
- 3) Bulguların raporlanması sırasında anonimliğin sağlanması dair etik sorunlar ortaya çıkabilir (Anderson, 2010: 3).
- 4) Nicel çalışmaların aksine, nitel çalışma bulgularının istatistiksel anlamlılığının çoğunlukla test edilememesi nedeniyle, bu bulgular daha geniş bir popölasyona genellenemez (Atieno, 2009: 17).
- 5) Dildeki kinäye ve mecazlardan kaynaklanabilecek anlam karmaşası ve belirsizliklerden kaynaklanan riskler nitel çalışmalarda daha fazladır (Atieno, 2009: 17).

Nitel araştırmaların yürütölmesi ve analizinin yapılması oldukça zaman alıcı bir süreçtir (Choy, 2014: 101; Anderson, 2010: 2-3). Nitel çalışma bulgularının genelleştirilememesi sorunu, araştırmada ele alınan örnek olay sayısından bağımsız olsa da, konuya dair bakış açısının zenginleştirilmesi amacıyla araştırmada ele alınan vaka sayısının arttırılması faydalı olabilir. Zaman ve bütçe kısıtlarından dolayı araştırmanın yalnızca Balıkesir ilinde faaliyet göstermekte olan KDI'ler üzerinde gerçekleştirilebilmiş olması bu araştırmaya özel bir sınırlılıktır.

## 1.6. Tanımlar

Bu bölümde, çalışmada kullanılan bazı temel kavramların tanımlarına yer verilecektir.

**Çok Uluslu İşletme:** İştirakleri vasıtasıyla birden fazla ölkede üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynaklarına dair ulusal sınırları aşan faaliyetler

yürüten; iştiraklerinin politikaları üzerinde doğrudan kontrol sahibi firmalardır (Root, 1994'den aktaran: Chandrasekar, 2010: 395).

**Determinizm:** Doğa yasalarının bir gereği olarak, belirli olayların ancak belirli şartlar altında ortaya çıktığı ve aynı koşulların daima aynı çıktıları sağlayacağını savunan felsefi yaklaşımdır (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2003).

**Değer Teklifi:** Müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla pazara sunulan ürünlerin içerdiği fayda ve değerlerin toplamıdır (Kotler ve Armstrong, 2014: 31).

**İnovasyon:** Ürün, süreç, pazarlama yöntemi, iş yapma pratikleri, işyeri organizasyonu ya da ilişkilerin yürütülmesinde yapılan önemli geliştirmelerdir (OECD, 2005: 46).

**Niş Pazar:** Küçük bir grup tüketicinin belirli benzer karakteristikler sergileyen ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı küçük pazar bölümleridir (Dalgıç ve Leeuw, 1994: 40).

**Know-How:** İşletmeler için rekabet avantajı yaratan; bir işin etkin şekilde nasıl yapılacağına dair bilgi veya uzmanlıktır (Lee ve Van den Steen, 2010: 1).

**CE Belgesi (European Conformity Certificate):** Avrupa Ekonomik Topluluğu içerisinde satılan ürünlerin; uyulması zorunlu güvenlik, sağlık ve çevre mevzuatlarına uygunluğunu gösteren belgedir (Ekren, Aykut ve Dursun, 2009: 25).



## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu kısımda, Türkiye ve Dünya'nın farklı bölge ve ülkelerinde faaliyet gösteren KDI'lere yönelik yapılmış kuramsal ve görgül çalışmalar özet halinde sunulacaktır.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeve bölümünde, KDI kavramına değinilmeden önce konuya dair bütüncül bir bakış kazandırabilmek adına, işletmecilik çerçevesinden uluslararasılaşma kavramının geçmişten günümüze ne şekilde ele alındığına dair temel bilgiler verilecek; ardından işletmeleri yabancı pazarlarda faaliyet göstermeye iten içsel ve dışsal nedenlere ilişkin bilgiler sunulacaktır. Ayrıca, KDI yaklaşımıyla bir karşılaştırma yapma olanağı sağlamak adına, günümüzde de geçerlilikleri devam etmekte beraber, kapsamaları içerisinde KDI'ler olgusunun açıklanmasına olanak sağlamadıkları düşünülen aşamalı süreç modelleri ve bu modellere getirilen temel eleştirilere yer verilecektir. Bu çerçevede girişimcilik ve KOBİ kavramları KDI'ler konusuyla beraber bütüncül bir bağlam içerisinde ele alınmaya çalışılacaktır.

#### 2.1.1. İşletmecilik Çerçevesinden Uluslararasılaşma ve Küreselleşme

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecinin işleyişi ve bu süreçte izlenen stratejilere ilişkin eylemler geçmişten günümüze sayısız araştırmanın konusu olmuşsa da, bu araştırmalar daha çok, büyük ölçekli firmaların uluslararasılaşma sürecinde geçtikleri evreleri dikkate almışlardır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 305). Çok uluslu işletmeler üzerine yapılmış bu çalışmaların büyük çoğunluğu, 2. Dünya Savaşı sonrası ekonomik gücün büyük çoğunluğunu elinde tutan büyük ölçekli çok uluslu işletmeler üzerine odaklanmıştır (McDougall ve Oviatt, 1994: 45). Ancak son birkaç on yılda işletmeler açısından uluslararasılaşmanın gerektirdiği ön koşullar dramatik biçimde değişmiştir (Halldin, 2010: 5). Çok sayıda işletme uluslararası

operasyonlara henüz kuruluş aşamasında ya da bunu takip eden kısa süreler içinde başlamaktadır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 305).

Telefon ve internetin iletişim hızını kelimenin tam anlamıyla ışık hızına ulaştırdığı, Dünya'nın herhangi bir noktasından bir diğerine seyahatin bir günden kısa sürdüğü çağımızda, yeterli tecrübe ve az miktarda sermayeye sahip olan bir girişimci yabancı ülkelerdeki iş fırsatlarını keşfedip bunlardan faydalanabilir. Düşük maliyetli ve ulaşılabilir iletişim ve ulaşım teknolojileri, uluslararası pazarlara açılma fırsatını büyük sermayeli çok uluslu işletmelere özel bir ayrıcalık olmaktan çıkarmıştır (McDougall ve Oviatt, 1994: 46). Genellikle küçük ölçekli olan ve oldukça yeni bir olgu olduğu söylenebilecek, KOBİ'lerin özel bir türü olan KDİ'ler, büyük kaynak hacminin uluslararasılaşma için gerekli bir önkoşul olmadığını kanıtıdır. Bu yüzden işletme büyüklüğü geleneksel olarak çok ulusluluğa ilişkin temel kriterlerden birisi olarak kabul edilmişse de McDougall ve Oviatt (1994: 52)'a göre söz konusu büyüklük çok ulusluluğun nedenlerinden birisi olmaktan ziyade uluslararasılaşmayla eş zamanlı gerçekleşen bir gelişme olarak da yorumlanabilir. Uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayan ve KDİ'lerin de ortaya çıkmasını sağlayan firma büyüklüğünden daha temel değişkenler olmalıdır.

OECD ekonomileri içinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin henüz 21. yy. başında sayıca tüm firmaların %95'lik bir kesimini oluşturduğu, istihdamın da %60 ilâ %70'lik bir kısmını sağladıkları verileri (OECD, 2000: 2) göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin uluslararasılaşması konusunun büyük ölçekli çok uluslu işletmeleri merkeze alan bir anlayışla ele alınmasının KOBİ'lerin uluslararası ticaret için arz ettikleri potansiyeli göz ardı eden eksik kalmış bir yaklaşım olacağı öngörülebilir.

#### **2.1.1.1. İşletmeleri Uluslararası Faaliyet Göstermeye İten Sebepler**

İşletmelerin uluslararasılaşma kararı arkasında yatan ve bir kısmı stratejik, bir kısmıysa reaktif bir nitelik sergileyen motivasyonlar (Cavusgil, Knight ve Riesenberger, 2012: 16) birkaç ana başlık altında toplanabilir. Bunlardan ilki, firmaların pazar çeşitlendirme yoluyla tek bir pazarın sunduğu belirsizlik ve risklerden kaçınma istekleridir. İşletmeler açısından farklı pazarlarda yürütülen operasyonlar yerel pazardaki ekonomik istikrarsızlık, durgunluk ve risklerden kaçınmanın temel

yolu olarak değerlendirilmektedir (Montgomery, 1985: 790). Rugman ve Collinson (2006: 43)'a göre 1990'lardan sonra uluslararasılaşan Japon işletmelerinin temel motivasyonu, ülkedeki ekonomik durgunluktan kaçmaktır. Bir diğer temel motivasyon büyümekte olan Dünya pazarlarının firmalara sundukları yeni fırsatlardır. Dünya'nın en büyük tüketim pazarı olan Amerika Birleşik Devletleri (International Business Guide, 2016), geniş nüfusunun sahip olduğu yüksek kişi başına gelir ile firmalar için oldukça çekici bir pazardır. Ayrıca 1.37 milyar olan devasa nüfusu (CIA, 2017), hızla artmakta olan tüketim gücü ve azalmakta olan ticari bariyerleriyle Çin de uluslararasılaşmayı hedefleyen işletmeler ve mevcut çok uluslu işletmeler için önemli fırsatlar sunmaktadır (Lardy, 2003: 2-3).

Dünya genelinde azalmakta olan ticaret bariyerleri ve diğer engeller ters yönlü bir mekanizmayla da firmaların uluslararasılaşmasına katkıda bulunmaktadır. Ulusal pazarda faaliyet gösteren yabancı aktörlerin sayısındaki artış yerel firmalar için daha yoğun bir rekabeti beraberinde getirmektedir. Chetty ve Campbell-Hunt (2003: 57)'a göre 1980'lerin ortalarında uluslararasılaşma anlamında büyük bir sıçrama gösteren Yeni Zelandalı firmaların sergiledikleri bu davranışının temel nedeni; 1984'e kadar Dünya'nın en yüksek gümrük tarifelerini uygulayan Yeni Zelanda'nın geçirdiği deregülasyon sonucu yabancı firmaların ülkeye akın etmesiyle yaşanmaya başlayan yoğun rekabettir. Bu tip durumlarda firmalar sıklıkla yerel pazarda faaliyet gösteren yabancı firmaların yerel pazarlarını yeni potansiyel pazarlar olarak yorumlamaya başlamakta ve azalan yerel pazar paylarını telafi etmek için rekabeti rakiplerin ülkesine taşıma stratejisini benimsemektedirler. Gelirleri korumanın yanı sıra bu yolla pazardaki yeni yabancı rakiplere mesaj vermek de önemli bir motivasyon gibi görünmektedir. AB ve NAFTA gibi, birliğe üye ülkeler arasında yapılan ticaretin tarifelerle sınırlandırılmadığı bölgesel ekonomik entegrasyonlar da firmaları ihracata teşvik eden önemli bir etkidir (Rugman ve Collinson, 2006: 44). Önemli müşterileri yeni coğrafi pazarlarda takip etmek de önemli bir uluslararasılaşma nedenidir. Çavuşgil ve diğerlerine (2012: 17-18) göre Nissan'ın İngiltere'de üretime geçmesi, çok sayıda Japon tedarikçinin operasyonlarını bu ülkeye kaydırması için yeterli olmuştur. Tüm bunların yanında; ürün ve iş modellerine dair yeni fikirler edinmek, hammaddeye daha yakın olmak ya da tedarik konusunda esneklik kazanmak, daha düşük maliyetli üretim faktörlerine yakınlık, daha fazla sayıda pazara dolayısıyla daha fazla potansiyel müşteriye hitap ederek daha düşük birim maliyetlerle tedarik; üretim,

pazarlama ve AR-GE faaliyetlerinde ölçek ekonomilerini uygulamak gibi motivasyonlar da uluslararasılaşma kararında etkili olan diğer temel motivasyonlardır.

### **2.1.1.2. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri**

Bu bölümde, alanyazında “*davranışsal süreç teorileri*” olarak isimlendirilen (Knight ve Cavusgil, 1996; Andersen, 1993) Uppsala Uluslararasılaşma Modeli ve Yönetim İnovasyonu Modeli’ne yer verilecektir. Geleneksel uluslararasılaşma modelleri, işletmelerin aşamalı olarak uluslararasılaştığı temel argümanı üzerine kurulu olarak şekillenmekte ve bu yönleriyle de küresel doğan işletme olgusuyla açıkça farklılaşmaktadırlar. Uluslararası ticaret, konu olarak uluslararası iktisat teorisinin kapsamına da girmektedir. Ancak, uluslararasılaşmayı bir maliyet-gelir optimizasyonu olarak gören ve tam bir rasyonalite ile aktörler arası simetrik bilgi varsayımına dayanan Monopolistik Avantaj Teorisi, Oligopolistik Tepki Teorisi, Eklektik Teori, İçselleşme Teorisi gibi, uluslararasılaşmayı makro iktisadi çerçeve içinde açıklayan teorilere (McDougall, Shane ve Oviatt, 1994; Knight ve Liesch, 2015) KDİ alanyazınında izlenegelmış yola benzer biçimde, ayrıntılı olarak değinilmeyecektir.

#### **2.1.1.2.1. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli**

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, firmaların uluslararasılaşmasında, yabancı pazara ilişkin tecrübe ile elde edilen bilginin miktarıyla, firmanın yabancı pazardaki faaliyetleri arasında döngüsel bir model kurar. Bu iki olgu, firmanın söz konusu yabancı pazarda hiçbir varlık göstermediği uluslararasılaşma öncesi dönemden başlayarak, firmanın pazara doğrudan yatırımları ile nihayete eren süreç boyunca birbirini karşılıklı olarak besleyip; uzun, aşamalı ve firmanın uzun vadeli uluslararası stratejilerine çok da bağlı olmayan deterministik bir uluslararasılaşma sürecini başlatır (Johanson ve Vahlne, 1977, 1990, 2009; Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975).

Model ilk olarak Johanson ve Vahlne’nin 1977’deki çalışmalarında açıkça ortaya konmuşsa da, 4 İsveçli işletme (Sandvik, Atlas Copco, Facit, Volvo) üzerinde yapılmış gözlemlerin yayımlandığı 1975 tarihli çoklu vaka çalışmasıyla temellenir (Johanson ve Wildersheim-Paul, 1975).

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli, fazlasıyla tedbirli şekilde ilerleyen, yavaş ve değişen çevresel koşullara aşamalı adaptasyonun sağlandığı bir uluslararasılaşma sürecini savunur. Sürecin yavaş ilerlemesi işletme yönetiminin risk alma karşıtı eğilimleri ve yabancı pazarlara ilişkin etkin bir biçimde bilgi edinme konusundaki yeteneklerinin sınırlılığına atfedilir (G. Knight, Madsen ve Servais, 2004:646).

Modelin temel varsayımı, firmaların öncelikle yerel pazarda gelişip uzmanlaştığı, uluslararasılaşmanın ise bazı kademeli kararların bir sonucu olarak ortaya çıktığı şeklindedir. Başlangıçta, uluslararasılaşma önündeki temel engeller yabancı pazara ilişkin bilgi eksikliği ve firmanın kaynak yetersizliğidir. Bu engeller yabancı pazara ilişkin zaman içinde elde edilen bilgiler ve aşamalı olarak alınan bazı kararlar yoluyla azaltılır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 306).

Johannson ve Wildersheim-Paul (1975) firmaların uluslararasılaşma sürecini başlatan dinamikleri açıklarken firma tutumlarıyla uluslararasılaşmaya ilişkin sergilenen gözlemlenebilir davranışlar arasında bir ayrım yapar. Firmanın tutumu uluslararası operasyonlara ilişkin kararları doğrudan etkilerken, söz konusu kararların bir ürünü olan somut eylemler vasıtasıyla yabancı pazardan elde edilen tecrübesel bilgi ise mevcut tutumu değiştirme potansiyeli taşır.

Pazara ilişkin algılanan riskin azalması ve devamında daha fazla yatırıma zemin hazırlayan uyarıcı; söz konusu pazarda maruz kalınan artan talep ve tekliflere paralel olarak ortaya çıkan, satışlar üzerinde daha fazla kontrol sağlama arzudur. Söz konusu pazara ilişkin bilgi eksikliği ve belirsizlikten kaçınma eğilimi, iş yapma dinamikleri benzer komşu ülkeleri söz konusu firma açısından potansiyel ilk pazarlarlar yapar. Yazarlar bu durumu, kısaca söz konusu firma ile yabancı pazar arasında bilgi akışını tamamen engelleyen ya da yavaşlatan; “ülkeler arası dil, kültür, politik sistem, eğitim ve endüstriyel gelişmişlik seviyeleri arasındaki fark” olarak tanımladıkları psikolojik mesafe kavramıyla temellendirir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 308). Ülkeler arası psikolojik mesafe, bazı bariz nedenlerden ötürü coğrafi mesafeyle doğrudan ilişkili olabilese de, her iki yönde istisnaları gözlemlemek mümkündür. Bu açıdan yazarlar komşu ülke kavramını salt coğrafi bir kavram olarak kullanmadıklarını; coğrafi olarak yakın, ancak psikolojik mesafe kavramının vurguladığı tüm kriterler açısından oldukça farklı iki ülke ABD-Küba ve bariz tarihsel

nedenlerden ötürü ortak Anglo-Sakson kültürün hâkim olduğu diğer iki ülke İngiltere-Avustralya örnekleriyle somutlaştırır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:308).

Model, uluslararasılaşmayı başlatan temel motivleri açıklama iddiasında olmasa da; mevcut literatürdeki, potansiyel pazarın büyüklüğünün uluslararasılaşma kararını ve yönünü etkileyen temel unsur olduğu yolundaki görüşe de psikolojik mesafe argümanı ile karşı çıkar. Bu varsayımından yapılabilecek, uluslararasılaşma eylemlerinin daima daha büyük pazarlarda başlayacağı yönündeki çıkarım; firmaların önemli bir bölümünün uluslararasılaşma sürecinin başında büyük pazarlardan ziyade dinamikleri ev sahibi pazara benzeyen ülkelere yöneldiği olgusuyla çelişir. Model bu durumu, benzer dinamikler sergileyen pazarların firma açısından genellikle daha küçük başlangıç yatırımları gerektirmesi ve firmanın söz konusu pazarlarda diğer yabancı rakiplere karşı henüz pazara giriş aşamasında sahip olacağı potansiyel rekabet avantajının çekiciliği ile açıklar (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 308).

Model, firmaların uluslararasılaşma sürecinde pazara bağlanma/dâhil olma seviyesi açısından şu dört aşamadan geçeceğini savunur (Johanson ve Vahlne, 1990:13; Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975:307):

- 1- Uluslararasılaşma öncesi aşama (Düzenli ihracat faaliyeti yok)
- 2- Bağımsız aracılar vasıtasıyla ihracat
- 3- Satış temsilciliklerinin kurulması
- 4- Yabancı pazarda üretim

Operasyonel Aşama Pazar (ülke)	Yabancı Doğrudan Yatırım			
	Düzenli ihracat faaliyeti yok	Bağımsız aracılar yoluyla ihracat	Satış temsilcilikleri	Yabancı pazarda üretim ve satış iştirakleri
Pazar A				
Pazar B				
Pazar C				
Pazar D				
...				
Pazar N				

Artan pazar bağıllığı

Artan coğrafi çeşitlendirme

Artan uluslararasılaşma

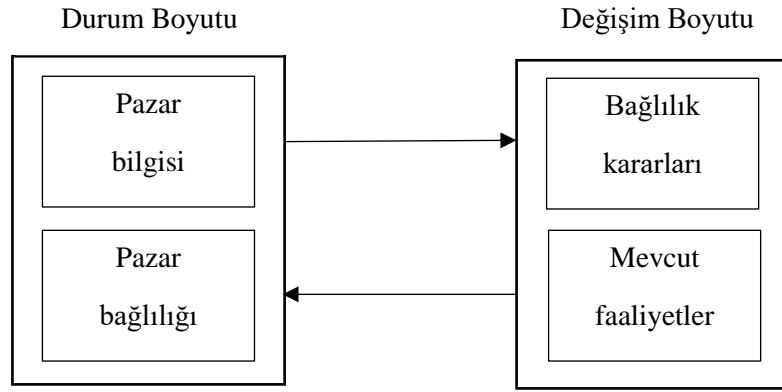
**Şekil 1.** İşletmelerin Uluslararasılaşma Aşamaları

**Kaynak:** Forsgren ve Johanson, 1975: 16'dan derleyen Hollensen, 2008: 57.

Sürecin her aşamasında söz konusu pazara ilişkin kaynak tahsisi kademeli olarak artar. Bunun yanında, firmanın her aşamada pazardan elde edeceği bilgiler ve edineceği pazar tecrübesi, içerik açısından farklılık gösterir. Uluslararasılaşma öncesi aşamada bir kaynak tahsisi söz konusu olmadığından pazardan firmaya düzenli bir bilgi akışı da gerçekleşmez. Kaynak tahsisinin kısmen gerçekleştiği ikinci aşama ve sonraki aşamalarda pazardan firmaya düzenli bir bilgi akışı söz konusudur. Satış temsilciliklerinin kurulması aşamasından itibaren ise firma pazardan sağlanan bilginin türü ve miktarına ilişkin inisiyatif sahibi olur. Nihai aşama yabancı pazarda üretim tesislerinin kurulmasıdır. Sürecin yabancı pazarda üretimle nihayetlenmesi psikolojik mesafe faktörüne bağlı olduğu kadar tarife ve tarife dışı engeller ile ulaştırma maliyetleri gibi daha somut ekonomik değişkenlerle yakından ilgilidir. 2. Dünya Savaşı sonrası uzun bir dönem katı şekilde uygulanmaya devam eden uluslararası ticaret engellerinin, genellikle tam da bu dönemde yapılmış bazı görgül çalışmalarla temellenen modelin nihai aşama olarak yabancı pazarda doğrudan üretim adımını ortaya koymasının temel nedeni olduğu, geriye dönük bir bakış açısıyla bizzat yazarları tarafından ifade edilmiştir (Johanson ve Vahlne, 2009: 1412). Model bu aşamaların bütünü *müessesleşme zinciri (establishment chain)* olarak isimlendirir

(Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 307-308). Yabancı pazarlarda daha geniş tecrübeye sahip firmalar için belirli bir yabancı pazar özelinde gözlemlenen süreçte bazı aşamaların atlandığı gözlemlenebilir. Bunun yanında pazarın büyüklüğü de pazarın kaynak talebi üzerinde doğrudan etkili olduğundan, süreç bazı aşamalarda duraklayabilir (Johanson ve Vahlne, 1990; Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975).

Müesseseleşme zinciri olarak adlandırılmış tüm bu sürecin temel mekanizmasına ilişkin ilk somut model 1977 yılında Johanson ve Vahlne tarafından ortaya konmuştur. Şekil 2. Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması' de görüldüğü gibi, pazar bilgisi ve pazar bağlılığı modelin durum boyutunu oluştururken, bağlılık kararları ve mevcut eylemler modelin değişim boyutunu oluşturmaktadır.



**Şekil 2.** Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması

**Kaynak:** Johanson ve Vahlne, 1977: 26

Orijinal halinden, safha/aşama olarak da Türkçe'ye çevrilmesi mümkün olan kapsayıcı model değişkenleri, modelin esas itibarıyla dinamik ve iki yönlü işleyen bir mekanizmayı tasvir etmesi sebebiyle, model içeriğine daha uygun olacağı düşünülen durum ve değişim boyutları şeklinde gösterilmiştir.

Pazar bilgisi ve mevcut pazar bağlılığının, bağlılığa ilişkin kararları ve firmanın yabancı pazarda sergilemekte olduğu faaliyetleri etkilediği gibi devamındaki süreçte bu değişkenlerdeki değişimlerden etkilendikleri varsayılmıştır. Firma yabancı pazarda uzun vadeli kârlılığını yükseltmeye çalışırken riski de minimize etmeye çalışmaktadır. İktisadi ve sektörel makro değişkenlerin oluşturduğu daha geniş bir çerçeve içinde, söz konusu pazar özelinde alınan karar ve uygulanan eylemlerin temelinde bu mekanizma yatmaktadır. Bunun yanında, firmanın hâlihazırda uluslararasılaşma sürecinin hangi



aşamasında olduğu da fırsat ve risklere ilişkin algısını etkileyen bir başka etmendir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1977: 27).

Model değişkenleri şu şekilde açıklanabilir:

- **Pazar Bağlılığı:** Tahsis edilecek kaynakların miktarı ve bağlılığın derecesini kapsayan değişkendir. Söz konusu pazara yapılan yatırımın hacmiyle esnekliğinin çarpımı olarak tanımlanmıştır. Daha kolay dönüştürülebilir/elden çıkarılabilir yatırımlar daha esnektir ve yatırım riskini azaltır. Bir başka deyişle esneklik çarpanı negatiftir (Johanson ve Vahlne, 2009: 1412). Yüksek bağlılık derecesi, tahsis edilen kaynakların başka pazarlara transferinin ve alternatif kullanımlarının zorluğunu belirler. Tahsis edilmiş kaynakların firmanın genel faaliyetleri içindeki önemi arttıkça; bu kaynakların dönüştürülmesi, elden çıkartılması zorlaşır. Örneğin modelin öngördüğü aşamaların sonunda bulunan, yabancı pazarda doğrudan üretim yapmakta olan bir firmanın söz konusu üretimi, firmanın genel üretim faaliyetlerinin bütününe devamlılığı için önemli bir hale gelmiştir. Yerel pazardaki söz konusu üretim, tedarik aşamasından üretimin son aşamasına kadar firmanın ev sahibi ülkedeki tesis ve yatırımlarından tam bağımsız hale gelmediği müddetçe, firmanın genel dikey üretim sürecinin bir parçası haline gelir. Bu yüzden, kaderi bu faaliyetin sağlıklı şekilde işlemesine bağlı diğer firma faaliyetlerinin ifade ettiği önem de bağlılığın derecesinin belirlenmesinde etkili olur. Yani dikey entegrasyon daima daha yüksek bir pazar bağlılığını ifade eder. Bunun yanında fiziksel olarak ev sahibi ülkede konuşlandırılmış olmasına rağmen söz konusu yabancı pazardaki faaliyetler üzerinde uzmanlaşmış işletme kaynakları da, başka faaliyetlere transferleri görece daha kolay olsa da pazara tahsis edilmiş kaynaklardan sayılır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1977: 27). Çoğunlukla yavaşça artma eğiliminde olan pazar bağlılığı, bazı istisnai durumlarda hızlı bir yükseliş de gösterebilir. Kaynak fazlasına sahip büyük firmalar için yüksek pazar bağlılığının yarattığı riskin daha tolere edilebilir olması, istikrarlı pazarlar için pazara ilişkin sağlıklı bilginin doğrudan temas dışı yollarla da elde edilebilmesi imkânı ve benzer pazarlardan elde edilmiş mevcut bilgilerin söz konusu pazara uyarlanması gibi durumlar bu istisnaları oluşturur (Johanson ve Vahlne, 1990: 12).

- **Pazar Bilgisi:** Pazardaki mevcut ve muhtemel arz ve talep, rekabet, dağıtım kanalları, ödeme riskleri gibi fırsat ve tehditlere ilişkin veri ve öngörüler firmanın pazar bilgisine dayanır. Dolayısıyla bağlılık kararları pazar bilgisinin ürünüdür. Ancak burada yalnızca doğrudan temas yoluyla öğrenilen tecrübesel bilgi ile transfer edilebilir objektif bilgiyi birbirinden ayırmak gerekir. Model bağlamında öne çıkan bilgi türü daha önce de belirtildiği gibi tecrübesel bilgidir. Tecrübesel bilginin artışı yabancı pazardaki firma faaliyetlerinin esnekliğini, dolayısıyla firmanın rekabet gücünü artırır. Firmaya muhtemel fırsat ve tehditlere ilişkin olarak objektif bilginin sağlayamayacağı türde bir önsezi sağlar (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1977: 28).
- **Mevcut Faaliyetler:** Tecrübesel bilginin temel kaynağı firmanın söz konusu pazarda sergilemekte olduğu faaliyetlerdir. Özellikle ve farklılaştırılmış ürünlerin gerektirdiği daha yoğun firma faaliyeti pazar bağlılığını artırır. Pazar bilgisine sahip personelin firmaya transferi ya da danışmanlık gibi hizmetler yoluyla pazar tecrübesi dolaylı olarak da edinilebilir. Ancak bu noktada her ikisi de firma faaliyetlerinin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan pazar tecrübesi ile firma tecrübesi arasında bir ayırım yapmak gerekir. Firma için gerekli olan pazar bilgisinin ayıklanması ancak pazarı doğru yorumlayabilme tecrübesine ve bu bilgiyi firmaya doğru şekilde aktarabilecek kadar firma tecrübesine sahip personel sayesinde mümkün olabilir. Bu açıdan normal şartlar altında tecrübe transferini mevcut firma personelinin edindiği tecrübesel bilgiye alternatif olarak görmek zordur. Anlayış pazar odaklılıktan üretim odaklılığa doğru kaydıkça transfer edilen tecrübe, firmanın doğal süreçler içinde elde ettiği tecrübesel bilgiyi kısmen ikame etmeye başlayabilir. Tecrübe transferi için en ideal yöntem daha önce firma için söz konusu pazarda çalışmış bağımsız araçların satın alma yoluyla elde edilmesidir. Ancak bu her zaman mümkün olmayabilir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1977: 28-29).
- **Bağlılık Kararları:** Pazarda karşılaşılan sorun ve fırsatlar bağlılık kararını doğrudan etkiler. Sorun ve fırsatların zamanında algılanıp doğru şekilde yorumlanması, hatta öngörülmesi ise yine tecrübesel bilgi ile doğrudan ilintilidir. Pazara ilişkin mevcut tecrübesel bilgi, sürecin devamında geleceğe ilişkin alınacak kararları etkilerken, bu kararların olumlu ya da olumsuz

sonuçları ise yine firma tecrübesini arttıran girdilerdir. Bunun yanında hem karşılaşılan fırsatlar, hem de yüz yüze kalınan sorunlar genellikle aynı doğal sonucu doğurur: Pazar faaliyetinin, dolayısıyla bağlılığın uygun yönde genişletilmesi. Pazar fırsatları ve riskler genellikle firma çalışanları tarafından fark edilse de, firmanın pazar bağlılığı ve buna bağlı olarak pazar faaliyetleri ve nihayet pazardaki hacmi büyüdükçe mevcut pazarda firmanın etkileşim içinde bulunduğu paydaşlar (tedarikçiler ve müşteriler) artacağından, daha yüksek bağlılık daha fazla pazar istihbaratı anlamına gelir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1977: 29). Bu sayede daha yüksek bağlılık, bir yönüyle firma açısından daha yüksek risk anlamına gelirken, proaktivite açısından firmaya sağladığı pazar bilgisi hem belirsizliği azaltıcı hem de potansiyel fırsatlar açısından rekabet avantajı sağlayıcı bir etkide bulunur.

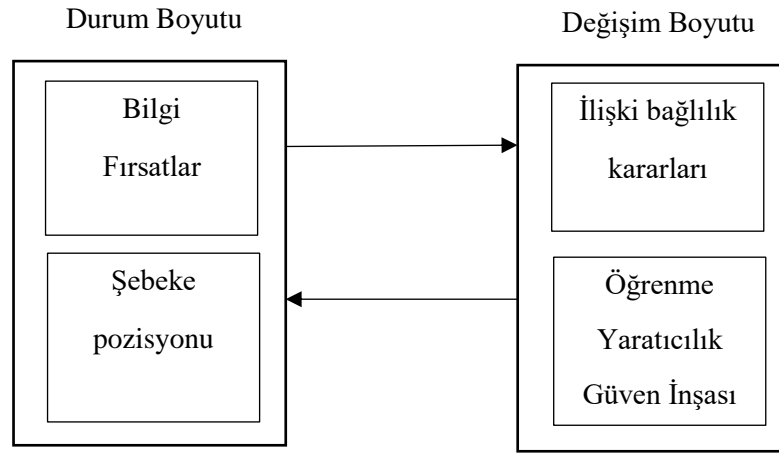
Model, pazarın mevcut risk durumu firmanın tolere edilebilir olarak belirlediği maksimum risk sınırının altında kaldığı müddetçe aşamalı olarak müesseseleşme zincirinin adımlarını takip edileceğini savunur. Artan tecrübesel bilginin yanında pazarın istikrarlı ve görünür şekilde heterojen hale gelmesi belirsizliği, bir başka deyişle pazarın mevcut risk durumunu azaltıcı etkiye sahiptir. Şiddetli pazar istikrarsızlığının yerel işletmeleri de etkilediği düşünülürse, son derece istikrarsız bir pazarın söz konusu olduğu tersi bir durumda ise tecrübesel bilginin belirsizliği görünür şekilde azaltması beklenemez. Firmanın mevcut kaynaklarında dışsal değişkenlerden kaynaklanan değişimler tolere edilebilir maksimum riski azaltarak ya da arttırarak süreci yavaşlatabilir veya firmayı söz konusu yabancı pazarda daha agresif bir büyüme yönünde teşvik edebilir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1977: 30).

Johanson ve Vahlne 1990'daki çalışmalarıyla, modeli endüstriyel şebeke çerçevesi içinde yeniden ele almışlardır. Bir pazarda faaliyet gösteren firma; müşteriler, müşterilerin müşterileri, rakipler, tedarikçiler, distribütörler, bağımsız aracı ve danışmanlar, düzenleyici ve denetleyici kamu kurumları gibi çok sayıda aktörle muhatap olur. İçinde faaliyet gösterilen bu şebekeler de yine bütünsel olarak birbirlerinden farklı seviyelerde uluslararasılaşmış olabilirler. Birbirine çok sayıda teknik, sosyal, bilişsel, yönetsel, yasal ve iktisadi iş ilişkileri ile bağlanmış aktörlerden meydana gelen çok katmanlı bu şebeke, dışarıdan bakan gözlemci için çoğunlukla gözlemlenebilir değildir. Özellikle yüksek psikolojik mesafe söz konusu olduğunda

pazardaki iş ilişkileri ve bunların meydana getirdiği şebekeler, ancak doğrudan şebeke içi etkileşimle elde edilebilir (Johanson ve Vahlne, 1990: 18). Bir şebekenin üyesi olmak, yabancı şebeke aktörlerinin inisiyatifi ile de başlayabilir. Buna ihracata çekme (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 21) denmektedir. Buradan, yerel pazardaki şebeke aktörlerinin de benzer şekilde bir firmayı uluslararasılaşmaya itebileceği çıkarımı da yapılabilir. Tüm bu faktörler modele dâhil edildiğinde, model değişkenleri orijinal halinden farklı olarak doğrudan dışa (şebeke içi aktörlere ve bunların kendi aralarındaki iş ilişkilerine) açık hale gelir. Yani süreç organizasyon içi olduğu kadar organizasyonlar arasıdır (Johanson ve Vahlne, 1990: 21).

Model 2009 yılında -ortaya atılışından 32 yıl sonra- güncellenmiştir. Johanson ve Vahlne (2009: 1411-1418)'ye göre 21. yy. dünyasında belirsizliğin temel kaynağı, yabancı olmaktan kaynaklanan psikolojik mesafe değil, yazarların *dışlanmışlık engeli* (*liability of outsidership*) olarak isimlendirdiği, bir şebekeye ait olmama durumudur. Pazar kavramı artık firmaların birbirlerine çeşitli görünmez ağlarla bağlandığı karmaşık bir ilişkiler ağı olarak tanımlanır. Bu yüzden firmanın uluslararasılaşmaya ilişkin amaçlarının başarıya ulaşmasının, bu şebekelere ne kadar entegre olabildiği ile ilişkili olduğu; bunun yanında, bu ilişkilerin uluslararasılaşma için ön koşul olan öğrenme ve karşılıklı güven inşası için de kritik olduğu belirtilmiştir. Bu yeni çerçevede, muhatapların karşılıklı bağımlılık, güven ve ortak gelecek inşasına ilişkin eylemlerine dayanan uluslararasılaşma kavramı, bilgiye yönelik yaklaşımın değiştirilmesini gerektirir. Artık tek taraflı pasif bir bilgi edinme eyleminden çok; bizzat iş birliği yapan firmalar, bunların müşterileri, tedarikçileri, rakipleri ve söz konusu şebeke içindeki tüm diğer aktörlerin bilgiyi yaratımı söz konusudur. Bu yaratım süreci aktörler arasındaki etkileşimin temel amaçları içerisine gömülü bir yan üründür. Firmanın pazardaki başarısı, dışlanmışlık engelini ortadan kaldırarak kendine şebeke içinde etkin bir pozisyon inşa etme çabalarına bağlıdır. Bu da hem pragmatik ilişkilerin kaçınılmaz sonucu olan, hem de pazar bağlılığı için son derece gerekli olan bağımlılık yaratımına, yani firmanın kendisini diğer pazar aktörleri için gerekli kılmasına bağlıdır.

2009'da güncellenmiş haliyle, modelin durum boyutu bilgi/fırsatlar ve şebeke pozisyonu, değişim boyutu ise ilişki bağlılığı kararları ile öğrenme/yaratıcılık/güven inşası boyutlarından oluşur.



**Şekil 3.** İşletme Şebekesi Uluslararasılaşma Süreci Modeli (2009 Versiyonu)

**Kaynak:** Johanson ve Vahlne, 2009: 1424

Temel yapısı 1977'deki versiyonuyla aynı olan modelde; pazar bilgisi değişkeni, hem müşterek bilgiyi yaratan ve bilgi değişkeninin en önemli bileşeni olduğu varsayılan fırsatları ayrıca vurgulamak amacıyla, hem de tecrübesel pazar bilgisini ön plana çıkaran modelin orijinal varsayımından farklı olarak şebeke çerçevesi içinde bilgi kavramının daha kapsayıcı ve soyut bir kavram olarak vurgulanması ihtiyacının sonucu olarak yeni versiyonda yerini bilgi/fırsatlar boyutuna bırakmıştır. Pazar bağıllığı değişkeni beklendiği gibi yerini şebeke pozisyonuna bırakırken, aynı nedenle pazar bağıllığı kararı değişkeni de ilişki bağıllığı kararları olarak şebeke anlayışını vurgulayacak şekilde yeniden ifade edilmiştir. Son olarak mevcut faaliyetler değişkeni, ilişkisel anlayış içinde, modelin önceki versiyonunda hiç vurgulanmamış duygusal bir bileşen olan güven inşasını da içerecek şekilde, tüm somut faaliyet çıktılarını gösterir biçimde ifade edilmiştir (Johanson ve Vahlne, 2009: 1424).

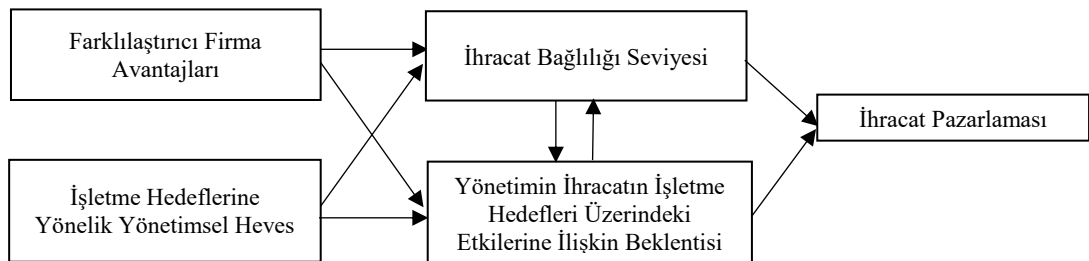
#### 2.1.1.2.2. Yönetim İnovasyonu Modeli

İşletmelerin uluslararasılaşmasına dair ikinci önemli model Yönetim İnovasyonu Modeli'dir. Uluslararasılaşmayı organizasyonel öğrenmeye paralel, plansız (Knight ve Cavusgil, 1996:14) aşamalı kararların sonucu olan bir süreç olarak değerlendiren yaklaşım bu yönüyle Uppsala Modeli'yle benzerlikler taşır. Ancak model, Uppsala Modeli'nin açıklamaya teşebbüs etmediği uluslararasılaşma sürecini başlatan etkenlere (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 306) ve firma içi karar alıcı aktörlerin sürece yönelik etkilerine (Johanson ve Vahlne, 1977: 23) dair de açıklamalar

sunmaya çalışır. Model, uluslararasılaşma kararının firma içinde gerçekleşen bazı yönetsel inovasyonların ürünü olduğunu savunur (Knight ve Cavusgil, 1996: 14).

Uluslararasılaşmaya ilişkin mevcut (1977 öncesi) alanyazını, konunun özünü anlamaya imkân vermeyecek şekilde örtük, karşılaştırılabilir olmayan görgül çalışmalar yığını olarak niteleyen Bilkey ve Tesar'ın (1977: 93-96) Wisconsin merkezli küçük ve orta ölçekli 423 imalat firması üzerinde yapmış oldukları çalışma 6 aşamalı bir uluslararasılaşmayı öngörmüştür. Çalışmada, ihracatın aşamalı olarak gelişme eğilimi gösteren bir faaliyet olduğu, firmanın uluslararasılaşmaya ilişkin kaygılarının bu 6 aşamalı uluslararasılaşma sürecinin (bk: Çizelge 1) hangi noktasında bulunduğuyla ilgili olarak değişkenlik gösterdiği ifade edilmiştir. Bunun yanında ihracatın büyük ölçekli firmaların tekelinde olmadığı, küçük ve orta ölçekli firmaların da ihracatta başarıyı yakalayabileceği vurgusu yapılmıştır.

Cavusgil ve Nevin (1981: 114-116)'in ihracatın firma içi faktörlerle ilişkisini inceledikleri çalışmalarında Uppsala Modeli'nin savunduğu tecrübesel bilgi odaklı açıklamadan farklı şekilde, firmaların uluslararasılaşma konusundaki isteksizliğinin genel sebepleri olarak makro seviyedeki teşviklerin ve konuya dair ulusal politikaların noksanlığı yanında firma içi etkenler vurgulanmıştır. Söz konusu bu iç etkenler; ihracatın yönetim tarafından marjinal (aykırı) bir faaliyet olarak görülmesi, pazarlamaya ilişkin endişeler, ihracata karşı ilgisizlik vb. olarak gösterilmiştir. Çavuşgil ve Nevin (1981)'e göre firmaların uluslararasılaşması önündeki asıl engeller dışsal değişkenlerden ziyade firmanın yönetim karakteristiğine ilişkin bu içsel nedenlerdir (115). Dolayısıyla firmaların ihracat faaliyeti de mevcut yönetimin bakış açısı ve firmanın uluslararası pazarda kendisine rekabet şansı yaratabilecek potansiyel farklılaştırıcı avantajlarının farkına varmasıyla başlar.



**Şekil 4.** İhracatı Ortaya Çıkaran İşletme İç Faktörler Arası Nedensel İlişkiler

**Kaynak:** Cavusgil ve Nevin, 1981: 115

Modele katkı yapan önemli çalışmalardan bir diğeri, firmaların uluslararasılaşması ve devamındaki uluslararası pazarlarda büyüme sürecinde yapısal unsurların ve firmanın yönetsel özelliklerinin beraber değerlendirilmesi gerektiğini savunan Reid (1981)'in çalışmasıdır. Reid (1981: 102-105)'e göre ihracata ilişkin kararların küçük firmalarda daha çok firma içi karar alıcı aktörlerin (yöneticilerin) inisiyatifinin, daha büyük ölçekli firmalar söz konusu olduğunda ise bölgesel kaynak tahsisi, grup içi ticaret (intragroup trading) ve kaynak sağlamaya ilişkin diğer anlaşmalar gibi yapısal faktörlerin daha etkili unsurlar haline geldiğine dair genel görüş aldatici olabilir. Bu yüzden, özellikle küçük ölçekli firmaların uluslararasılaşmasında firma içi karar alıcıların ihracata etkilerine ilişkin daha anlaşılabilir bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Yazar, ihracata ilişkin kararların temelde firma yönetiminin bilgisi, tutumu ve motivasyonunun bir fonksiyonu olduğunu; bunların da yöneticilerin almış oldukları eğitimin türü ve seviyesi, bir yabancı ülkenin vatandaşı olup olmama durumu, yabancı dil konuşabilme kabiliyetleri, yurt dışında yaşamış olma, risk alma eğilimi, önceki iş tecrübesi ve mesleki bağlantılar gibi şahsi bilgi stoklarına katkı yapmış olması muhtemel niteliklerine bağlı olduğunu belirtmiştir.

İhracat için öne çıkan yabancı pazarlar, firmanın ihracat çağrışım kümesini oluşturur. Bu çağrışım kümesi iki tip tecrübeyle ortaya çıkar: firmanın yabancı pazarlarda daha önce temasta bulunmuş olduğu firmalar ve karar alıcıların daha önce belirtilmiş niteliklerinin toplamı olan şahsi tecrübeleri. Yabancı pazara giriş yöntemi, ülke seçimi gibi kararlar firmanın mevcut kaynaklarının belirlediği sınırlılıklar içinde bu çağrışım kümesi içinden yönetici tarafından seçilir. Değişen çevresel şartlara uyum sağlama konusundaki organizasyonel adaptasyonun göz ardı edildiği ve fazla mekanik bir yaklaşım olduğu gerekçesiyle Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'ni eleştiren yazar; ihracat fırsatının farkına varma, ihracat niyeti (motivasyon), deneme, değerlendirme ve ihracatın benimsenmesinden oluşan 5 aşamalı bir uluslararasılaşma modeli önermiştir (bk: Çizelge 1). Çalışmada ayrıca, firmaların ihracat performansının ihracatın toplam satışlara oranı şeklinde hesaplanması geleneğinin yanıltıcı olabileceği vurgulanmıştır. Bunun yerine büyüme, yeni pazarlarda faaliyet gösterme oranı, pazara yeni sunulan ürünlerin oranı, ihracattaki nispi artış gibi verileri de içeren daha kapsamlı bir değerlendirme yaklaşımı önerilmiştir (Reid, 1981: 102-109).

Uluslararasılaşmayı aşamalı öğrenmeye dayalı bir yönetsel inovasyon süreci olarak yorumlayan başlıca çalışmalar Çizelge 1’de özetlenmiştir. Modeller arasındaki temel fark, uluslararasılaşma aşamaların sayısı ve bu aşamaların ifade ediliş şeklidir. Andersen (1993: 212)’e göre bu, uluslararasılaşma sürecini başlatan faktörlerin içsel ve dışsal olarak farklı etkenlere atfedilmeleri dışında semantik bir farklılıktan fazlası değildir.

**Çizelge 1.** Yönetim İnovasyonu Modeli’nde Farklı Yaklaşımlar

<b>Bilkey ve Tesar 1977</b>	<b>Çavuşgil 1980</b>	<b>Reid 1981</b>	<b>Czinkota 1982</b>
<b>Aşama 1</b> Yönetim ihracatla ilgilenmiyor	<b>Aşama 1</b> Yalnızca iç pazara satış yapılıyor	<b>Aşama 1</b> İhracat farkındalığı: Firma ihracata fırsatlarını farketme konusunda sorun yaşıyor	<b>Aşama 1</b> Firma ihracata tamamıyla ilgisiz
<b>Aşama 2</b> Yönetim düzenli olmayan talepleri karşılama niyetinde olmanın ötesinde aktif olarak ihracatla ilgilenmiyor	<b>Aşama 2</b> İhracat öncesi aşama: Firma ihracat imkânlarına yönelik bilgi arayışında	<b>Aşama 2</b> İhracat niyeti : Motivasyon, tutum, inanç ve beklentilerin oluşması	<b>Aşama 2</b> Firma kısmen ilgili
<b>Aşama 3</b> Yönetim ihracat imkânlarını araştırıyor	<b>Aşama 3</b> Deneysel ihracat: Firma psikolojik mesafesi düşük bir ülkeye sınırlı miktarda ihracat yapıyor	<b>Aşama 3</b> Deneme amaçlı ihracat : Sınırlı miktardaki ihracattan elde edilen şahsi tecrübeler	<b>Aşama 3</b> Firma ihracat imkânlarını keşfediyor
<b>Aşama 4</b> Firma psikolojik mesafesi düşük bir ülkeye deneme amaçlı ihracat yapıyor	<b>Aşama 4</b> Aktif dâhiliyet: Daha fazla sayıda ülkeye doğrudan daha yüksek miktarda ihracat	<b>Aşama 4</b> Değerlendirme aşaması	<b>Aşama 4</b> Firma deneme amaçlı ihracat yapmakta
<b>Aşama 5</b> Firma artık ihracat konusunda tecrübe sahibi	<b>Aşama 5</b> İhracat/pazar bağlılığı: Kaynaklar yerel pazar ile yabancı pazarlar arasında yönetim tarafından paylaştırılıyor	<b>Aşama 5</b> İhracatın kabulü veya reddi	<b>Aşama 5</b> Firma küçük ihracatçı konumunda
<b>Aşama 6</b> Yönetim psikolojik mesafesi daha yüksek ülkelere ihracat yapma imkânlarını araştırıyor			<b>Aşama 6</b> Firma büyük ihracatçı konumunda

**Kaynak:** Andersen, 1993: 213



### 2.1.1.3. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri'nin Eleştirisi

Uluslararasılaşmayı aşamalı ve uzun bir süreç olarak yorumladıklarından, genellikle süreç modelleri olarak adlandırılan (Andersen, 1993; Knight ve Cavusgil, 1996) Uppsala ve İnovasyon modellerinden ilki alanyazında daha fazla ilgi çekmiş, dolayısıyla eleştirilerin büyük kısmıyla karşı karşıya kalan yaklaşım da bu olmuştur (Knight ve Liesch, 2015: 96). Oviatt ve McDougall (1997: 87)'a göre Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin alanyazında İnovasyon Modelleri'nden daha fazla ilgi görmüş olması ve dolayısıyla daha fazla eleştiriye maruz kalmış olması, modelin işletme ölçeği ve yabancı pazarlardaki aktivitelerin türü açısından daha geniş bir çerçeveyi kapsıyor olmasının bir sonucudur.

Model mimarları Johanson, Paul ve Vahlne bu görüşe katılmadıklarını çalışmalarında muhtelif defalar açıkça belirtmişlerse de (Johanson ve Vahlne, 1990, 2009); Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin alanyazında en sık karşı karşıya kaldığı eleştiri, modelin gerek firmanın faaliyet göstermekte olduğu sektör ve rakipleri, söz konusu yabancı pazarın durumu, yabancı firmaların pazara giriş hızı ve pazardaki faaliyetlerini doğrudan etkileyen tarife ve tarife dışı değişkenler ile deregülasyon gibi makro iktisadi dışsal değişkenleri; gerekse firma yöneticilerinin eğitim seviyesi, yabancı dil bilgileri, iletişim becerileri, önceki tecrübeleri, risk alma eğilimleri ve firmanın büyüklüğü gibi firmaya özgü çok sayıda içsel değişkeni ihmal ettiği; sonuç olarak uluslararasılaşma gibi çok fazla değişkene bağlı olması son derece muhtemel, karmaşık bir olguyu oldukça sınırlı sayıda faktöre bağlayarak nihâyetinde fazla yüzeysel ve deterministik bir yapı ortaya koyduğu yönündedir (Knight ve Cavusgil, 1996; Knight ve Liesch, 2015).

Model, firma içi karar alıcı aktörlerin niteliklerini ve inisiyatiflerini göz ardı ederken, firmaların uluslararasılaşma konusunda bilinçli inşa edilmiş bir stratejiyi de takip edebilecekleri ihtimalini açıkça reddetmiştir (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 63; Johanson ve Vahlne, 1977: 26; Knight ve Cavusgil, 1996: 13). Daha önce belirtildiği gibi uluslararasılaşmayı başlatan etkenlere de değinmeyen model; süreci bir kez başladığında karar alıcıların inisiyatifinden tamamen çıkan deterministik bir süreç olarak yorumlamıştır.

Uppsala Modeli'nin uluslararasılaşmanın operasyonel yönüne ilişkin ortaya koyduğu dört aşamalı Müesseleşme Zinciri adımlarının genellikle kesintisiz şekilde

gözlemleneceğine dair iddiası da bir diğer eleştiri konusudur. Müesseleşme Zinciri'nin ön gördüğü uluslararasılaşma adımlarının birçok firma tarafından atlanabildiği olgusunun çok sayıda görgül çalışmayla ortaya konmuş olduğu belirtilmektedir (Andersen, 1993; Knight ve Cavusgil, 1996; McDougall ve diğerleri 1994). Üstelik bu durum yalnızca Johanson ve Vahlne (2009: 1422)'nin istisnâ bir olgu olarak yorumladıkları kaynak zengini firmalarda görülmez. Bu çalışmanın da odak noktasını oluşturan, Uppsala ve İnovasyon modellerinin öngördüğü aşamalı uluslararasılaşma desenine uymayan, tipik olarak küçük hacimli işletmeler olan küresel doğan işletme olgusu başlı başına süreç modelleriyle çelişir. Burada, Johanson ve Vahle (2009:1420)'nin küresel doğan işletmelere dair yapılan bir çok görgül çalışmayı, çalışmalara konu olan işletmelerin gerçekte çoğunlukla *küresel* bir nitelik taşımadıkları ve bunun yerine bu işletmeleri *bölgesel doğan işletmeler (born regionals)* olarak adlandırmanın daha uygun olacağı yolundaki görüşlerine yer vermek gerekir.

Oviatt ve McDougall (1997: 89)'a göre kabaca eş zamanlı olarak çok sayıda ülkede gözlemlenmeye başlayan KDİ olgusu geleneksel uluslararasılaşma modellerinin karşısındaki en büyük meydan okumadır. Geleneksel uluslararasılaşma modellerinin temelinde yatan varsayım, firmaların ancak yerel pazarda güçlü bir konum edindikten sonra ihracata başlayacaklarıdır (Rialp ve diğerleri, 2005: 137). KDİ'lerin uluslararasılaşmasının çok erken bir aşamada gözlemlenmesi; aşamalı bir genişleme sürecini takip etmeksizin ilk uluslararası satışların eş zamanlı olarak birden fazla yabancı pazara yapılabilir olması; coğrafi açıdan uzak pazarların da henüz sürecin en başında hedefte olması; pazara giriş yöntemi olarak doğrudan ihracatın da dâhil olduğu, ortak girişim hatta zaman zaman doğrudan yabancı yatırım gibi yüksek kaynak tahsisi gerektiren opsiyonların tercih edilmesi; İnternet gibi gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde dünya genelinde gerek müşterilere gerekse pazar bilgisine hızlı ve etkin bir biçimde erişilebiliyor olması ve özellikle KDİ girişimcilerinin risk alma konusunda sergiledikleri isteklilik bu işletmeleri geleneksel uluslararasılaşma modelinin ön gördüğü aşamalı uluslararasılaşma deseni içinde açıklanmasına engel teşkil etmektedir (Knight ve diğerleri 2004: 647).

İngiltere Avustralya ve İsveç'te yapılan çalışmalarda süreç modellerinin öngördüğü aşamaları atladığı gözlemlenen işletmeleri Uppsala Uluslararasılaşma Modeli için dikkate değer bir meydan okuma olarak yorumlamak yerine, bunları

modelin yeniden gözden geçirilmesi için fazla önem teşkil etmeyen istisnalar olarak yorumlayan Johanson ve Vahlne'nin (2009: 1421) ortaya koymuş oldukları temel 3 gerekçe şunlardır:

- Büyük kaynak hacmine sahip olan firmalar uluslararasılaşma adımlarını daha hızlı katedebilir.
- Söz konusu yabancı pazar homojen ve istikrarlı bir çizgi izliyorsa öğrenme daha hızlı gerçekleşebilir.
- Aday yabancı pazara benzer niteliklere sahip olan diğer pazarlarda tecrübe sahibi firmalar bu tecrübelerini söz konusu pazar için kullanarak uluslararasılaşmayı hızlandırabilir.

Ancak ortaya konan bu istisnalardan hiçbiri tipik olarak kaynak sıkıntısı çektikleri ve genellikle olabilecek en hareketli pazarlarda faaliyet gösterdikleri gözlemlenen bu genç ve tecrübesiz işletmelerin (McDougall ve Oviatt, 1994: 50-51) ne şekilde bu hızda yabancı pazarlara açıldıklarını açıklamak için yeterli görünmemektedir. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli özellikle bilgi-yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin uluslararasılaşma dinamiklerini kapsamamakla da eleştirilmiştir (Freeman ve Cavusgil, 2007: 5). Bu da güncellenmiş mevcut süreç modellerinin sunmuş olduğu çerçeveden de daha derin bir bakış açısına ihtiyaç duyulduğunun göstergesidir.

Modele yönelik bir diğer eleştiri de, gerek pazar bilgisinin pazar bağlılığını hangi yolla ve ne şekilde etkilediğine dair tatmin edici bir açıklamanın model tarafından sağlanmıyor olması, gerekse modelin dört aşamalı operasyonel boyutunun (müesseleşme zinciri) nicelik ve kapsam açısından yeterince çalışmayla doğrulanamadığı, modelin bu iki yönden daha çok sezgisel ön kabüllere dayandığı yönünde olmuş; bunun yanında daha genel olarak modelin bu teorik ve operasyonel iki katmanı arasında kolaylıkla gözlemlenebilir nedensel bir ilişki ortaya konulamadığı ifade edilmiştir (Andersen, 1993: 220-223).

Firmaların uluslararasılaşmasına dair en fazla ilgi çekmiş modellerden biri olan Uppsala Uluslararasılaşma Modeli; satın almalar ve ortak girişim gibi yabancı pazara açılma alternatiflerine değinmeyip uluslararasılaşmanın yalnızca ihracat boyutunu ele alarak uluslararasılaşmaya dair kapsayıcı-bütüncül bir bakış açısı sunamamıştır (Andersen, 1993: 210; Knight ve Cavusgil, 1996: 15). Johanson ve Vahlne (2009:

1422) ise 2009'daki makalelerinde daha hızlı uluslararasılaşmayı sağlayan bu alternatif yabancı pazar giriş yöntemlerini; yine, kaynak zengini firmaların rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bir teknolojiyi hızla elde etmek veya rakipleri ortadan kaldırmak gibi motivlerle giriştikleri istisnaî durumlar olarak yorumlamışlardır.

Knight ve Liesch (2015: 96)'e göre Uppsala Modeli'nin sıklıkla yazarları tarafından güncellenmek durumunda kalmış olması da modelin hızla değişmekte olan uluslararasılaşma dinamikleriyle örtüşmediğine dair bir işarettir. Andersen (1993: 222), erken uluslararasılaşma eğilimindeki küçük ve orta ölçekli firmaların büyük çoğunluğunun, modelinin psikolojik mesafe argümanıya ön gördüğü aşamalı genişlemeye paralel bir sistemle yaklaşmadığını belirtmiştir. Daha önce belirtildiği gibi model sıklıkla güncellenmiş olsa da, Johanson ve Vahlne (2009: 1417) psikolojik mesafe ve tecrübesel öğrenmeye paralel aşamalı uluslararasılaşmanın, dışa açılmanın kilit faktörü olduğu yolundaki görüşlerini güncel çalışmalarında da yinelemişlerdir.

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin öne sürdüğü temel argümanları reddetmek yerine, modelde göz ardı edilmiş içsel ve dışsal faktörlerle mevcut aşamalı uluslararasılaşma yaklaşımını zenginleştirirken, aynı zamanda modelin ilgilenmediği uluslararasılaşmayı başlatan saiklere de değinen İnovasyon Modeli, mevcut modelin eksikliklerine yoğunlaşıp, konuya ilişkin daha kapsamlı bir bakış açısı sağlamışsa da uluslararasılaşma kavramının açıklanmasına dair devrimsel bir nitelik sergilemeyen bir başka yaklaşım şeklinde yorumlanabilir. Bu yüzden İnovasyon Modeli genellikle daha çok teknik argümanlarla eleştirilmiştir.

Bu teknik noksanlıklar, modelde firmaların uluslararasılaşma sürecinde bir aşamadan diğer aşamaya ne zaman ve nasıl geçtiğine dair net bir açıklama sağlanmayıp bunların ön kabuller şeklinde ortaya konmuş olması, modellerdeki bazı bağımlı ve bağımsız değişkenlerin fazlasıyla benzer olması ve bu değişkenler arasındaki nedensellik yönünün tartışmaya açık olması, teorilerin sezgisel olarak ortaya konmuş hipotezlerin testine değil doğrulanmasına yönelik sunulmuş bir görüntüye sahip olması, modelleri destekleyen görgül çalışmaların büyük çoğunluğu için benzer büyüklükte firmalar (küçük ve orta büyüklükteki imalat firmaları) seçilmiş olmasına rağmen firma büyüklüğü değişkeninin firmaların uluslararasılaşmasında anlamlı bulunmadığına dair bir çıkarım yapılmış olması şeklinde örneklendirilebilir (Andersen, 1993: 223-226).

Ayrıca, İnovasyon modellerinin özellikle küçük firmalarda uluslararasılaşmanın atfedileceği içsel faktörler konusunda karar alıcının nitelik ve inisiyatiflerine vurgu yapmış olmasının; büyük firmalarda ise daha çok firmaya ilişkin yapısal faktörlerin öne sürülmesinin, teorinin bütünselliğine ilişkin bir çatışma ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Andersen (1993: 227)'e göre modeller, firma hacminin hangi kriterlere göre ayırt edilmesi gerektiğine dair net kriterler öne sürmemiştir.

Knight ve Liesch (2015: 96)'e göre küçük ve orta büyüklükteki ihracat işletmeleri çok uluslu işletmelerin yalnızca daha küçük versiyonları değildir. Yapısal olarak farklıdırlar ve farklı davranışlar sergilerler. Bu yüzden gerek Uppsala Uluslararasılaşma modeli, gerekse temel tezleriyle bu modelden ayrılmayan İnovasyon modelleri küçük ve orta büyüklükteki ihracat firmalarının uluslararasılaşma davranışlarını açıklamakta yeterli bir teorik altyapı ve öngörü sunmamaktadır. Oviatt ve McDougall (1997: 90-91)'a göre çok sayıda farklı ülkede ve sektörde varlıkları gözlemlenen KDİ olgusu bir anomali olarak değerlendirilemez ve bu işletmelerin uluslararasılaşmalarını da açıklayan yeni bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.

McDougall, Shane ve Oviatt (1994: 472-475)'a göre tüm bunların yanında, burada yer verilmeyen diğer bazı uluslararasılaşma teorilerinin de (ürün dönemleri teorisi, oligopolistik tepki teorisi, içselleşme teorisi vb.) daha çok büyük ölçekli olgun firmaları ele almaları, bunu yaparken de girişimcilerin ve şebeke ilişkilerinin etkilerini göz ardı etmiş olmaları ve son olarak burada ayrıntılarıyla yer verilen davranışsal uluslararasılaşma teorilerine benzer biçimde bu teorilerin tamamının uluslararasılaşmayı uzun ve aşamalı bir süreç olarak yorumlamaları sebebiyle KDİ olgusunu açıklamaktan uzaktırlar. Ancak tüm bunlar süreç teorilerinin geçerliliklerini tam anlamıyla yitirdikleri anlamına gelmez. Yazarlara göre bazı firmalar ve sektörler için süreç teorilerinin ön gördüğü aşamalı uluslararasılaşma hâlâ gözlemlenmektedir.

### **2.1.2. KOBİ'ler ve Girişimcilik Kavramı**

Kavrama dair tanımlayıcı bir nitelik olarak ortaya konulmuş olmasa da tipik olarak mikro, küçük ya da orta ölçekli işletmeler olduğu kabul edilen KDİ'ler (Knight ve Cavusgil, 1996: 18) KOBİ'lerin özel bir türü olarak kabul edilebilir. Bu sebeple KDİ olgusuna geçmeden önce, metin boyunca sıklıkla başvuracağımız KOBİ ve

girişimcilik kavramlarından ve bunların uluslararası yönelimlerinden kısaca bahsetmek uygun olacaktır.

KOBİ, belirlenmiş bir sayıdan daha az çalışan istihdam eden ve yıllık cirosu belirli bir miktarı aşmayan bağımsız işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Kriterler ülkeden ülkeye değişmektedir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB], KOBİ'yi "ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler" olarak tanımlamıştır. Bunlardan "on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler" *mikro*, "elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler" *küçük*, "ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler" *orta büyüklükteki işletmeler* olarak tanımlanmıştır (2012).

AB'nin KOBİ için istihdam edilen çalışan sayısına dair belirlemiş olduğu limitler KOSGEB'in kriterleri ile aynı olmakla beraber, ciro ya da bilanço büyüklükleri için belirlenmiş limitler, sırasıyla mikro büyüklükteki işletmeler için 2 milyon Avro/2 milyon Avro, küçük işletmeler için 10 milyon Avro/10 milyon Avro, orta büyüklükteki işletmeler içinse 50 milyon Avro/43 milyon Avro'dur (European Commission, 2017). ABD Uluslararası Ticaret Komisyonu ise orta büyüklükteki işletme tanımı için çalışan sayısı üst limitini 500 olarak belirlemişken, işletmelerin tabi olacağı finansal büyüklük kriteri ise ülkede sektörel olarak belirlenmektedir (U.S. Small Business Administration, 2016: 3).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2016 raporuna göre Türkiye'deki toplam girişim sayısının %99,8'ini oluşturan KOBİ, istihdamın %73,5'ini, maaş ve ücretlerin %54,1'ini, maddi mallara ilişkin toplam brüt yatırımın ise %55'ini oluşturmuştur. Ağırlıklı olarak toptan ve perakende ticaret sektöründe faaliyet gösteren bu işletmelerin toplam ihracatın %55,1'ini gerçekleştirmiş olması konumuz açısından oldukça dikkat çekicidir.

OECD (2000: 2-3) raporunda ise yeni bin yılın başında OECD ülkelerinde imalat sanayiindeki toplam çalışan istihdamının en az yarısının bu firmalar tarafından

sağlanmakta olduğunu, Dünya genelinde KOBİ'lerin toplam ihracat hacmi içindeki payının %25 ilâ %35 arasında olduğunu tahmin edildiğini belirtmiştir. Yine aynı kaynağa göre, imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin beşte biri gelirlerinin %10 ilâ %40 arasında değişen oranlardaki kısmını sınır ötesi ticari faaliyetlerinden elde etmektedirler. Ayrıca KOBİ'ler giderek artan şekilde bilgi işlem, yazılım, iletişim, biyoteknoloji gibi teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet göstermeye başlamışlardır. OECD (2000: 3-5)'ye göre KOBİ'ler küçük olmalarından kaynaklanan esneklik avantajlarını kullanarak değişen pazar şartlarına ve tüketici tercihlerine daha çabuk uyum sağlayabilmekte, iş ağıları sayesinde de bu avantajlarını eş zamanlı olarak ölçek ekonomilerinin sunduğu fırsatlarla birleştirerek yalnızca yerel pazarlarda değil, bölgesel ve küresel alanda rekabet etme şanslarını arttırmakta ve uluslararası arenada aktif rekabete girmeyi tercih eden KOBİ'ler yerel pazarlarda kalmayı tercih eden muadillerinden daha hızlı büyümektedirler. Buna rağmen KOBİ'lerin yarısından daha azı beş yıldan daha uzun bir süre hayatta kalabilmekte (European Commission, 2016), bunların da yalnızca küçük bir bölümü endüstriyel inovasyonu artırıcı bir performans gösterebilmektedir.

KOBİ'lerin uluslararasılaşması olgusu, söz konusu bu firmaların yerel bölgesel ve küresel ekonomik büyümeye yaptığı katkılar nedeniyle giderek daha fazla ilgi çeken bir konu olmaktadır (Avrupa komisyonu 2007'den aktaran Lloyd-Reason, Ibeh ve Deprey, 2009). Dünya Ticaret Örgütü'nün 2016 yılı raporuna göre gelişmekte olan ekonomilerde KOBİ'lerin toplam ihracattaki payları hâlâ düşük seyretse de, gelişmiş ülkelerde toplam ihracatın %34'ü KOBİ'lerce gerçekleştirilmektedir (World Trade Organization, 2016: 29). Büyük firmalardaki küçülme ve dış kaynak kullanımı eğilimi arttıkça KOBİ'lerin ekonomi için ifade ettiği anlam da artmaktadır (OECD, 2000: 1).

Günümüze dek uluslararası işletmecilik alanındaki araştırmalar daha çok kuruluş sürecini tamamlamış büyük ölçekli çok uluslu firmalara odaklanmışken; girişimcilik alanındaki araştırmalar ise genelde risk alma davranışı ve küçük ve orta büyüklükteki firmaların yerel pazardaki davranışları ve yönetim gelenekleri üzerine yoğunlaşmış; ancak son yıllarda uluslararası işletmecilik alanıyla girişimcilik alanı arasındaki ayırım belirsizleşmeye başlamıştır (McDougall ve Oviatt, 2000: 902).

KOBİ'lerin özel bir türü olarak ayrıntılarına sonraki bölümlerde değineceğimiz KDİ şeklinde tanımlanan yeni kurulmuş ve oldukça küçük ölçekli firmalarda bile

gözelemlenmeye başlanan hızlı uluslararasılaşma olgusu ve sınır ötesi iş aktiviteleri ile bu işletmelerin girişimcilerine dair nitelik ve motivasyonlar araştırmacıların ilgisini günden güne daha fazla çekmekte olan bir olgudur. Rialp ve diğerlerine (2005: 135) göre çoğunlukla 90'lı yılların ortalarından itibaren; faaliyete geçer geçmez ya da kuruluşlarını takip eden çok kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'lerin varlığına dair çok sayıda çalışma yapılmıştır.

Ancak girişimcilik kavramı da gizemli bir olgu olarak kalmaya devam etmektedir. İnternet tabanlı ünlü Merriam-Webster Sözlüğü'ne göre İngilizce'de 18. yy. ortalarından itibaren kullanılmaya başlayan kelime (entrepreneur) "bir işi organize eden, yöneten ve riskleri üstlenen kişi"yi tanımlar (2017). TDK girişimciyi; "üretim için bir işe girişen, kalkışan kimse ya da ticaret, endüstri ve benzeri alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse" olarak tarif etmektedir (2017). OECD (2000: 3)'nin girişimci tanımı ise; "fırsatları algılayan, inovatif, risk alan, yeni ürün ve hizmet geliştiren kişi" şeklindedir. Zaman zaman kaynakları kontrol eden ekonomi aktörleri arasında aracılık yapan piyasa simsarları olarak da tanımlanmış girişimci kavramı (Gartner, 1990: 19) McDougall ve Oviatt (2000: 903)'a göre, tanımın bazı bilişsel ve strateji kaygılı motivasyonları göz ardı etmiş olması sebebiyle yetersiz görünmektedir. Denklem uluslararasılaşma kavramı da eklendiğinde daha kapsamlı bir tanıma ihtiyaç duyulacağı aşikârdır.

McDougall ve Oviatt (2000: 903)'e göre uluslararası girişimcilik ülke sınırlarını aşan risk alıcı, inovatif ve proaktif olan değer yaratma amaçlı davranışların bir kombinasyonudur. Bu tanım daha sonra aynı yazarlar tarafından; "geleceğe ilişkin mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla sınır ötesi fırsatların keşfi, bunlardan faydalanılması ve gerektiğinde dönüştürülmesi eylemlerinin bütünü" şeklinde revize edilmiştir (Oviatt ve McDougall, 2005b: 540).

### **2.1.3. Küresel Doğan İşletme Kavramı**

Oviatt ve McDougall (2005b: 6)'a göre Küresel doğan işletmeler olgusu; uluslararası işletmecilik, girişimcilik ve stratejik yönetim disiplinlerinin buluşma noktasında yer alır ve bu disiplinlerden her biri konuya dair iç görü sağlayabilecek farklı enstrümanlar sunar. Bu sebeple, bu bölümde genelden özele giden bir bakış açısıyla KDİ kavramının tanımlanmasından önce, kendi özgün alanyazınları içerisinde



oldukça geniş şekilde ele alınmış bazı temel kavramlardan kısaca bahsedildikten sonra KDİ kavramına ilişkin farklı tanımlamalara değinilecektir. Farklı araştırmacılar tarafından değişik kriterler temelinde yapılmış KDİ sınıflandırmalarını takip eden bölümde, Dünya'nın farklı ülkelerinde olguya ilişkin yapılmış çalışmalardan örnekler verilerek KDİ olgusunun Dünya'da belirli ülkeler ya da coğrafi bölgelerde gözlemlenmekte olan istisnai durumlar olmadığına dair kanıtlar sunulacaktır. Takip eden bölümde geleneksel uluslararasılaşma modellerinde ön görülen aşamalı uluslararasılaşma deseninden sapan KDİ'lerin, erken uluslararasılaşma konusunda gösterdikleri bu başarının temelinde yatan özgün stratejileri, girişimsel yetkinlikleri, inovatif bakış açıları, şebeke aktörleriyle yürütülen ilişkileri ve organizasyonel öğrenme yetkinlikleri ayrı ayrı ele alınacaktır. Son olarak KDİ olgusunun ortaya çıkmasını sağlayan içsel ve dışsal faktörler incelenecektir.

#### **2.1.3.1. Tanımı ve Anlamı**

Küresel doğan işletmeler olgusu henüz uluslararası ticaret ve işletmecilik alanyazınında kendine yer bulamamışken, kuruluşlarını takip eden çok kısa süreler içinde yoğun şekilde ihracata başlamak gibi daha sonra bu işletmelere özgü oldukları kabul edilmiş, ayrıntılarına daha sonra değineceğimiz ayırıcı nitelikleri sergileyen ve davranışları geleneksel uluslararasılaşma modelleriyle tam olarak açıklanamayan örnekler İngiltere (Buckley, Newbould ve Thurwell, 1979), Fransa (Roux, 1979), İsveç (Hedlund ve Kverneland, 1985), Kanada (Garnier, 1982), İsrail (Ganitsky, 1989), Tayvan (Chang ve Grub, 1992) gibi çeşitli ülkelerde 70'li yılların sonundan 90'ların ilk yarısına kadar, firmalar üzerinde yapılan gözlemlerle ortaya konmuştur. Bu çalışmalar alana ilişkin öncü çalışmalar olarak kabul edilmiştir (Çavusgil ve Knight, 2009: 77; G. A. Knight ve Çavusgil, 1996: 19-20).

1970'lerin sonlarından itibaren araştırmacıların dikkatini çekmeyi başarmış olgunun bugün özgün ve dikkate değer bir mesele olduğu tartışılmasa da (Knight ve Çavusgil, 1996: 12; Knight ve Liesch, 2015: 94), alanyazında KDİ'lerin temel tanımlayıcı niteliklerine dair tam bir konsensüs sağlanabildiğini söylemek hâlâ güçtür (Bader ve Mazzarol, 2009: 20-22; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 65; Eurofound, 2012: 9; M. Gabrielsson ve diğerleri, 2008: 385). Konuya ilişkin tartışmalar olgunun hangi terimle temsil edileceği (bk: Çizelge 2) ve olgunun tanımı (bk: Çizelge 4) gibi temel meseleleri de kapsar.

Oviatt ve McDougall (2005b: 5)'a göre daha yavaş biçimde uluslararasılaşan firmaların çoğunluğu için Uppsala Modeli'nin geçerliliği devam ederken, dikkate değer derecede bir hızla uluslararasılaşma eğilimindeki firmalar için yeni bir yaklaşım ve terminolojiye ihtiyaç duyulmuştur. Oviatt ve McDougall'ın çalışmalarında gözlemledikleri birçok firma, çok sayıda ülkede faaliyet gösteriyor olsalar da, fiilen çok azının gerçek anlamda *küresel* bir kimliğe sahip olduklarını belirterek bu firmalar için ilk kez McKinsey ve Co. (1993) ile Rennie (1993) tarafından ortaya atılan (Bader ve Mazzarol, 2009; Çavuşgil ve Knight, 2009) *küresel doğan işletme* teriminin kullanılmasını uygun bir tercih olarak değerlendirmediklerini belirtmişlerdir. Terimin çok sayıda farklı ülkede eş zamanlı olarak koordineli şekilde tedarik zinciri operasyonları yürüten şirketler özelinde kullanılmasını, olgunun geneli içinse kendi önerdikleri *uluslararası yeni girişim* (McDougall ve Oviatt, 1994) kavramının tercih edilmesini daha uygun bulduklarını belirten yazarlar bazı çalışmalarında kendilerinin de bu terimi tercih etmiş olduklarını eklemişlerdir.

Knight ve Çavuşgil'e göre (2005: 16) daha çok Oviatt ve McDougall tarafından kullanılan uluslararası yeni girişim kavramı, KDİ kavramı ile tamamen eş anlamlıdır. Bunun yanında Knight ve Çavuşgil, McDougall ve Oviatt'ın, alanyazına konu olmuş işletmelerin sadece küçük bir kesiminin gerçekte küresel bir nitelik taşıdığı yönündeki görüşlerine katıldıklarını belirtmektedirler.

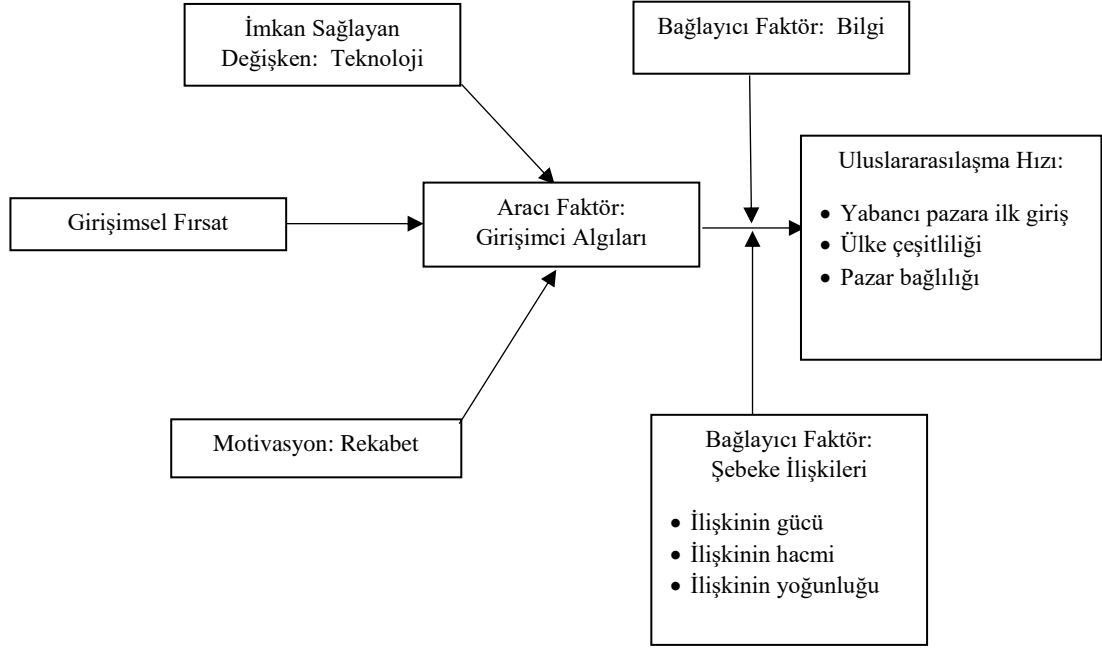
Alanyazında, bu çalışmaya konu olan işletmeler için başka terimler de kullanılmıştır. Öncü çalışmalar da konunun kapsamı içinde değerlendirerek Hedlund ve Kverneland tarafından 1985'te geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin ön gördüğü aşamaları atlayan firmalar için kullanılan *sıçrayıcı firma* terimi (leapfrogging) olguya dair kullanılan ilk terimlerden birisi olarak kabul edilebilir (Rasmussen ve Madsen, 2002: 8). Ancak terminolojideki bu ayrımın konunun içeriği açısından çok hayati bir nokta olarak değerlendirilmemiş olması ve mevcut alanyazının bütününde de bu terimin daha fazla tercih edilmiş olması (Rialp vd. 2005: 135) sebebiyle bu çalışmada da KDİ teriminin kullanılması uygun bulunmuştur. Yine de bu alanda çalışacak araştırmacılar için faydalı olacağını umularak, söz konusu bu işletmeler için alanyazında kullanılmış diğer terimler Çizelge 2'de sunulmuştur.

**Çizelge 2.** Küresel doğan işletmeler İçin Kullanılmış Farklı Terimler

Yazar	Orijinal Kavram	Karşılığı
Hedlund ve Kverneland (1985)	Leapfrogging Firms	Sıçrayıcı Firmalar
McKinsey ve Co. (1993); Rennie (1993)	Born Global	Küresel doğan işletme
Ganitsky (1989)	Innate Exporter	Doğuştan İhracatçı İşletme
Oviatt ve McDougall (1994)	Internnational New Venture	Uluslararası Yeni Girişim
Oviatt ve McDougall (1995)	Global Start-up	Küresel Başlayanlar
McAuley (1999)	Instant Exporters	Anında İhratçılar
Fillis (2001)	Instant Internationals	Anında Uluslararasılaşanlar
Doz ve Williamson (2001)	Metanational Upstart	Ulusötesi Yeni Girişim
Kundu ve Katz (2003)	Born Internationals	Uluslararası Doğanlar
Wall Strett Journal (2004)	Micro-Multinational	Mikro Çok Uluslu İşletme
Rialp, A.;Rialp, J ve Knight, G. (2005)	Early Internationalizing Firms	Erken Uluslararasılaşan Firmalar

**Kaynak:** Andersson ve Evangelista, 2006: 643; Çavuşgil ve diğerleri., 2011: 9; Knight ve Liesch, 2015: 96; Oviatt ve McDougall, 2005b: 5; Rialp ve diğerleri, 2005: 135 ‘deki verilerden tablolastırılmıştır.

Dünya’nın çeşitli ülkelerinden araştırmacılar küçük ve orta büyüklükteki firmalar içinde daha yaygın görülmeye başlayan hızlı uluslararasılaşma eğilimine dair gözlemlerini paylaşmaktadırlar. Dünya’yı saran haberleşme ve ulaşım ağları, korumacı politikalarda gözlemlenen gevşeme ve bunların sonucunda coğrafi anlamda izole kalmış niş pazarların sayısındaki azalma, girişimcileri uluslararası bir mentaliteyle düşünmeye itmiş, bu da firmaların uluslararasılaşma sürecini belirgin şekilde kısaltmıştır. Hızlı uluslararasılaşmayı mümkün kılan faktörler ve bunların işleyiş mekanizmalarına dair Oviatt ve McDougall (2005a) tarafından önerilen model Şekil 5’te sunulmuştur.



**Şekil 5.**Uluslararasılaşma Hızını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Model

**Kaynak:** Oviatt ve McDougall, 2005a: 541

Model değişkenleri, doğrudan mimarlarından alıntılanarak şu şekilde özetlenebilir (Oviatt ve McDougall, 2005a: 542-546):

- **İmkan Sağlayan Değişken (Teknoloji):** Ulaşım, lojistik, iletişim ve internet teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve bunların kullanım maliyetlerindeki düşüş
- **Motivasyon Değişkeni (Rekabet):** Teknoloji uluslararasılaşmayı hızlandırırken, girişimciyi bu imkânı kullanmaya iten etken rekabet güdüsüdür. Yalnızca yerel pazarda rekabet etmek girişimciyi daha uzun vadede planladığı uluslararasılaşma adımının başarısı konusunda şüpheye düşürür. Bir başka deyişle teknoloji uluslararasılaşmanın hızlanmasına imkân sağlarken, rekabet güdüsü bu imkânın kullanılmasını zorunlu kılar.
- **Aracı faktör (Girişimci Algıları):** Fırsatın sunduğu potansiyeli gözlemleyip yorumlayan girişimci, bunu kullanabileceği ulaşım ve teknolojik imkânlar ile rakiplerden kaynaklanan tehdidin seviyesi ile karşılaştırarak bir karar varır. Bu karar, hatta henüz fırsatın algılanıp doğru yorumlanması; girişimcinin tecrübesi, eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi, bulunduğu ülkede göçmen olup olmaması gibi niteliklerinden etkilenir. Bu yüzden uluslararasılaşmanın hızı yalnızca teknolojinin ve rekabetin seviyesinin salt olarak değerlendirilmesi ile ön görülemez.

- **Bağlayıcı Değişken-1 (Bilgi):** Oviatt ve McDougall'ın uluslararasılaşmanın hızını belirleyen değişkenleri ortaya koyduğu modelin bilgi boyutu Uppsala Modeli'nin de temelini oluşturan pazar bilgisinin yanı sıra firmanın ürettiği ürünlerdeki ve uzmanlığını kasteden bilgi yoğunluğu boyutlarından oluşur.
- **Bağlayıcı Değişken-2 (Şebeke İlişkileri):** İş ağları girişimcilerin uluslararası pazar fırsatlarını algılamasını kolaylaştırırken, güven inşası için de kritiktir. İş ağlarının yoğunluğu ve gücü terimleriyle kastedilen farklı şeylerdir.

Oviatt ve McDougall (2005b)'a göre zayıf uluslararası iş ağları uluslararasılaşmanın başarısında güçlü iş ağlarından daha kritik bir öneme sahiptir. Öncelikle güçlü iş ağlarının inşası daha fazla zaman ve kaynak yatırımı gerektireceğinden, bir girişimcinin sahip olabileceği güçlü bağlantıların sayısı çok nadiren 20'yi aşar. Daha az maddi ve manevi yatırım gerektiren zayıf ağların sayısı ise bunun çok üzerindedir.

Şebeke yoğunluğu söz konusu bir firmanın partnerleri arasındaki doğrudan ilişkilerin sıklığı şeklinde ifade edilebilir. Partnerler arası yüksek güvenin hayati olduğu durumlarda daha yoğun iş ağı bir avantaj olabileceken yeni bilgiye ulaşmanın önem kazandığı durumlarda şebeke yoğunluğu bir dezavantaj olmaya başlar. Seyrek iş ağlarının yeni piyasada aktörlerine daha açık olması sebebiyle yeni bilgiyi daha hızlı yaydığı düşünülmektedir. Özetle, yabancı pazar fırsatlarına dair edinilebilecek bilginin seviyesiyle firmanın dâhil olduğu iş ağının yoğunluğu arasında bir ters orantı olduğu söylenebilir. Yoğunluk kavramını iş ağının hacmi/büyüklüğü kavramıyla karıştırmamak gerekir.

Falahat, Migin, Chuan ve Kong (2015: 614) ise, KDİ'lerin uluslararasılaşma hızı konusunda gösterdikleri istisnai performansı doğrudan; bu firmaların iş ağları içerisinde edindikleri pozisyon ile şebeke avantajlarının etkin kullanımına ve istisnai pazarlama yetkinliklerine bağlamışlardır.

KDİ'lerin önemli bir bölümü büyük çok uluslu işletmelere nazaran somut kaynak sıkıntısı çekiyor olmalarına rağmen yönelim ve uzmanlıkları sayesinde sahip oldukları küresel bakış açısı, pazarlama konusundaki yetkinlikler, müşteri odaklılık kaliteli ve farklılaştırılmış ürünler gibi diğer yetkinliklerini uluslararası pazarlarda bir kaldıraç olarak kullanıp üstün performanslar sergileyebilmektedirler (G. Knight, Madsen ve Servais, 2004: 647). Ayrıca Rialp ve diğerlerine (2005: 163) göre KDİ'lerin

hızla değişen çevresel koşullara daha çabuk uyum sağladıkları, daha esnek oldukları gözlemlenmiştir.

Hennart (2004) ise KDI'lerin uluslararasılaşma hızını özgün iş modelleri ve pazarlama karması ile bağdaştırmıştır. Buna göre üretimi yapılan ürünün doğrudan son kullanıcı tarafından istekler doğrultusunda uyarlanabilir şekilde tasarlanması, üretilecek ürün ve hedef kitlenin uyarlamayı kendi arzuları doğrultusunda yapabilecek nitelikteki müşteriler arasından seçilmesi, satış sonrası hizmet ihtiyacını azaltıp maliyetleri düşürerek süreci hızlandırır. Ayrıca yazılım gibi, doğrudan internet kanalıyla dağıtılabilecek nitelikte ürünlerin üretimi ve pazarlanması lojistik maliyetlerini sıfırlar. Bu yönde benimsenmiş iş modeli hızlı uluslararasılaşma ve yeni pazarlara genişlemeyi sağlayıcı temel avantajları sağlar.

**Çizelge 3.** Farklı Yaklaşımların Uluslararasılaşma Hızına Etkileri

<b>İşlem</b>	<b>Daha Fazla Zaman Alır</b>	<b>Daha Az Zaman Alır</b>
<b>Müşteriye Ulaşma</b>	Satıcı müşteriye bulur	Müşteri satıcıya ulaşır
<b>Müşterinin Nitelikleri ve Eğitim Seviyesi</b>	Ürün hakkında bilgi sahibi olmayan müşteri	Uzman müşteriler
<b>Sözleşme Şartları</b>	Müzakereye açık şartlar	Belirlenmiş/Müzakereye açık olmayan şartlar
<b>Pazarlama Karması Adaptasyonu</b>	Heterojen istekler sonucu yüksek uyarlama gereksinimi	Homojen istekler / Müşterinin uyarlamasına imkân veren üretim tarzı
<b>Satış Sonrası Hizmetler</b>	Yüksek gereksinim	Düşük gereksinim
<b>Hedef Kitle</b>	Son kullanıcı	Endüstriyel Müşteri
<b>Lojistik</b>	Pahalı. Bozulabilirlik riski olan ürünler	Ucuz. Bozulabilirlik riski olmayan ürünler

**Kaynak:** Hennart, 2014: 123.

Erken uluslararasılaşma KDI'ler için ayırıcı bir nitelik olarak ortaya konmuş olsa da, literatürde bir firmanın KDI olarak tanımlanabilmesi için tam olarak hangi süre içerisinde kaç yabancı pazara açılmış olması ve gelirlerinin ne kadarını ihracattan elde ediyor olması gerektiği konusu üzerinde de konsensüs sağlanabilmiş değildir (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 65). Çizelge 4'te de görülebileceği gibi, KDI tanımı için temel teşkil eden kriterlerden; firmanın uluslararası faaliyete başlaması öncesi yerel pazarda geçireceği maksimum zaman kriteri, farklı yazarlara göre 1 yıldan 10 yıla kadar değişmekteyken, toplam satış gelirinin ne kadarının ihracattan elde edilmesi gerektiği konusunda ise %25 üzerinde kısmi bir konsensüs mevcuttur.

Oviatt ve McDougall (1997)'a göre KDİ kavramının tanımı için uluslararası faaliyetlere başlama öncesi maksimum süreye ilişkin çeşitli araştırmacılarla ortaya konan kriterler bir şekilde keyfi gibi görünmekle beraber, Amerikan Küçük İşletmeler İdaresi (1989) tarafından firmaların hayatta kalmasına ve sürekliliğine dair kritik bir eşik olarak ifade edilmiş 6 yıllık periyod tanımda bir standart olarak kabul edilmeli, böylelikle farklı ülkelerden farklı araştırmacılarla yapılan olguya yönelik çalışmalar arasında sağlıklı bir karşılaştırma yapma şansı yaratılmalıdır (92).

**Çizelge 4.** Küresel doğan işletme Kavramının Tanımında Benimsenmiş Kriterler

	Uluslararası Faaliyet Öncesi Maksimum Zaman (Yıl)	Yabancı Pazarlardan Elde Edilen Gelirlerin Toplam Satış Gelirlerine Minimum Oranı (%)
Jolly, Alahuhta, Jennet (1992)	7	v/a
Rennie 1993, McKinsey ve Company (1993)	2	76 (firma 14 yaşına geldiğinde)
McDougall, Shane, Oviatt (1994)	8	v/a
Knight ve Çavuşgil (1996)	2	25
Oviatt ve McDougall (1997)	6	25
Knight (1997)	3	25
Zahra, Ireland Hitt (2000)	6	v/a
Autio, Sapienza, Almeida (2000)	3	v/a
Madsen, Rasmussen, Servais (2000)	3	v/a
Kandasaami ve Huang (2000)	3	10
McDougall, Oviatt, Schrader (2003)	6	v/a
Chetty; Campbell-Hunt (2004)	2	80
Luostarinen ve M. Gabrielsson (2006)	v/a	50 (kıtâ dışında)
Pla-Barber, Escriba-Esteve (2006)	10	41 (ya da en az 11 ülkeye ihracat)
Svetlicic (2006)	2	65
Servais; Madsen ve Rasmussen (2007)	3	25
Harris ve Li (2007)	5	v/a
Loane, Bell, McNaughton (2007)	6	25
Zhou, Wu, Luo (2007)	3	20
Sanchez ve Rodriguez (2008)	7	25
Evers (2010)	1	25
Sundqvist, Kuivalainen, Cadogan (2010)	3	25
Halldin (2012)	4	25
Mascherpa (2012)	6	25

**Kaynak:** Bader ve Mazzarol, 2009: 20; Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 65; Çavuşgil ve diğerleri, 2011: 9; Eurofound, 2012: 10; Fan ve Phan, 2007: 1120; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 2; M. Gabrielsson ve diğerleri: 387, 2008; Hennart, 2014: 117 'deki tablo ve bilgilerin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

KDİ kavramı genellikle bu 2 temel kriter üzerinden tanımlanmaktadır. Çizelge 2’de de belirtildiği gibi, aynı olguyu ifade eden farklı terimler alanyazında tercih edilmiş olsa da çalışmaların çok büyük bölümünde kabul görmüş KDİ kavramını ilk kez kullananlardan biri Rennie (1993: 45)’dir. Yüksek katma değerli üretim yapan Avustralyalı imalat firmaları üzerinde 1993 yılında yapılan çalışmada, izlenen uluslararasılaşma deseni ve firmaların yerel pazara yaklaşımları açısından net bir ayrışma gözlemleyen Rennie (1993: 45-46); yerel pazarda kendilerine oldukça güçlü bir pozisyon edinmiş, finansal kaynak sıkıntısı çekmeyen ve yerel pazarı öncelik olarak görmeye devam edip faaliyete geçmeleriyle ilk ihracatları arasında ortalama olarak 27 yıllık bir zaman farkı olan firmaların yanında; kuruluşlarını takip eden 2 yıl gibi kısa bir süre içinde ihracat yapmaya başlamış, ortalama olarak toplam satış gelirlerinin %76’sını ihracattan elde eden ve gösterdikleri bu hızlı uluslararasılaşmaya rağmen ihracat gelirleri, aşamalı uluslararasılaşmayı tercih etmiş diğer firmalarla yaklaşık olarak eşit ve ülkenin yüksek katma değerli ihracatlarının %20’sini yapan bu firmalar için *küresel doğan işletme* terimini kullanmıştır.

Köklü firmalarla oldukça başarılı şekilde rekabet edebilmeleri ve önceleri mümkün olduğu düşünülmeyen bir hızla uluslararasılaşp kârlılık sağlayabilmiş olmalarının yeni bir olguya dair oldukça önemli işaretler olduğuna vurgu yapan Rennie (1993: 47) söz konusu bu firmaların başarısını “KOBİ’lerin bir ülkenin ihracatı ve büyümesine yapabilecekleri katkının en uç örneği olarak” tanımlamıştır.

KDİ’lerin ülke ekonomilerine yaptıkları katkılara dair çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Harris ve Li (2007)’ye göre İngiltere’deki toplam istihdamın %6.8’i ve toplam üretimin %8.1 KDİ kriterleri sağlayan işletmelerce gerçekleştirilmektedir (aktaran Eurofound, 2012: 31). Dünya genelinde KDİ tanımına uyan işletmelerin, bu tanıma uymayan yaşça muadillerinin yaklaşık 2 katı istihdam olanağı sağladığı düşünülmektedir. Fransa’da faaliyet gösteren KDİ’ler üzerinde yapılan araştırma ise bu firmaların kârlılık açısından muadillerinden istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermiştir. Ancak çerçeve yalnızca inşaat, otelcilik ve gıda gibi daha geleneksel sektörlerle sınırlandırıldığında KDİ’lerin belirgin şekilde daha yüksek bir kârlılık sağladıkları görülmektedir (Eurofound, 2012: 32-33).

KDİ kavramına ilişkin farklı yazarlarca yapılmış tanımlar birbirlerinden belirgin şekilde farklıdır (Freeman ve Cavusgil, 2007: 1). McDougall ve Oviatt (1994:



49)'a göre KDİ, kuruluşundan itibaren yabancı pazarlara satış yapan ve sahip olduğu kaynakları değerlendirme tarzıyla belirgin bir rekabet üstünlüğü yaratmaya çalışan işletmeler için kullanılan bir terimdir. Finansal ve finansal olmayan kaynakları değerlendirme tarzları ve proaktif uluslararası stratejileri sayesinde köken itibarıyla uluslararası bir nitelik taşıyor olmaları bu işletmeleri rakiplerinden ayıran temel özellikleriyken, yabancı doğrudan yatırımlar kavramının kapsamı içinde gerekli bir kriter değildir.

Knigh ve Çavuşgil (1996: 18)'e göreyse KDİ'ler;

- Geleneksel firmaların aksine, kuruluşlarından itibaren yabancı pazarları yerel pazarlara bir ilave olarak yorumlamak yerine tüm Dünya'yı tek bir pazar olarak yorumlayan,
- Kuruluşlarını takip eden 2 yıl içinde ihracata başlayıp gelirlerinin en az %25'ini bu eylemden elde etme eğiliminde olan
- Genellikle yıllık toplam satış gelirleri 100 milyon Dolar'ı geçmeyen
- Büyük bölümü aktif girişimcilerce kurulmuş
- Başarılarını sahip oldukları özgün bir ürün, yüksek teknoloji, üretim fikri ya da iş modellerine borçlu
- Genellikle yüksek katma değerli ve daha çok endüstriyel kullanım amaçlı üretim yapan

firmalardır. Aynı yazarlar 2004'teki çalışmalarında KDİ'ler için "kuruluşları itibarıyla ya da kuruluşlarını takip eden kısa bir süre içerisinde sahip oldukları bilgi-yoğun kaynaklarını çok sayıda ülkede satmak üzere yapmış oldukları üretimde kullanarak rakiplerinden daha yüksek bir uluslararası performans göstermeyi amaçlayan firmalar" (Knigh ve Çavuşgil 2004: 124) şeklinde bir tanımlı uygun görmüşlerdir.

Knigh, Madsen ve Servais (2004: 645)'e göre KDİ'lerin temel ayırıcı niteliği; girişimcilerinin sahip olduğu küresel bakış açısı ile küresel orijinli olmaları ve belirgin şekilde farklılaşan tipteki kaynaklarını uluslararası aktivitelere tahsis etmeleridir. KDİ'lerin yabancı pazarlardaki tecrübe eksiklikleri aşamalı uluslararasılaşmayı öngören geleneksel uluslararasılaşma modelleri çerçevesi içerisinde değerlendirildiğinde kolaylıkla üstesinden gelinemeyecek bir dezavantaj gibi görünse de, KDİ'ler bu dezavantajlarını kuruluş felsefelerinde yer alan küresel vizyon ve proaktif yaklaşım ve adanmışlıkla aşarlar (Moen, 2002: 65).

KDİ'lere ilişkin alanyazını tarayan Bader ve Mazzarol (2009: 2-12) bu alanda en çok atıf alan tanımlamaların Rennie (1993), McDougall ve Oviatt (1994) Knight ve Çavuşgil (1996) tarafından yapılmış olduğunu belirlemişlerdir. 40 farklı çalışmada kavrama ilişkin yapılmış tanımlamaları tarayan yazarlar, bu tanımlamaların çok büyük bir çoğunluğunun tanıma özgün bir katkı sağlamadığını ve bunlardan yalnızca 12'sinin birden fazla çalışma tarafından atıf aldıklarını belirlemişlerdir. Yazarların KDİ kavramıyla ilgili genel kabul görmüş tanımlarla ilgili önemli bir eleştirisi, tanımın ihracattan elde edilen gelirlerin toplam satış hasılatına oranını bir kriter olarak ortaya koymasının yanlış biçimde sınırlayıcı olduğu, bunun yabancı pazarlarda satışlarını arttırıyor olmasına rağmen yerel pazarda daha hızlı büyüyerek toplam satış hasılatını daha hızlı şekilde arttıran bir firmayı matematiksel olarak tanımın kapsamı dışına çıkarabileceği argümanı ile yapmışlardır. Bu eleştiriden yapılabilecek mantıksal çıkarım, faaliyet süresi içerisinde bir kez tanımın kapsamına dâhil olmuş bir işletmenin, ihracattan elde ettiği satış gelirlerinin miktarı önemli bir azalma göstermedikçe ya da yerel pazarda gösterdiği performansın belirgin biçimde gerisinde kalmadıkça böyle kabul edilmeye devam edilmesi gerektiği şeklinde olacaktır. Yazarların KDİ kavramına ilişkin kendi tanımları ise kuruluşlarını takip eden 2 yıl içerisinde en az bir kez ihracat yapan firmaların bu kapsama dâhil edilmesi gerektiğini belirtir.

Daha güncel bir tanım Eurofound (2012) tarafından sağlanmıştır. Eurofound (2012: 63)'a göre KDİ terimi aşağıda belirtilmiş kriterlerin tamamını sağlayan işletmeler için kullanılabilir:

- KOBİ tanımına da uygun şekilde bağımsız olma
- Uluslararasılaşmaya ilişkin aktif stratejik bir eğilim sergileme
- Faaliyette olduğu ilk 5 yılın en az ikisinde ihracattan elde ettiği gelirlerin toplam satış gelirlerine oranı %25'ten az olmama
- En az 2 yabancı ülkede faaliyet gösteriyor olma
- Faaliyet gösterdiği sektör fark etmeksizin yüksek pazar potansiyeli bulunan yenilikçi bir ürünü pazara sunma ya da özgün bir teknoloji veya tasarımdan faydalanma

Knight, Madsen ve Servais (2004: 648-650)'e göre sahip oldukları ve temel rekabet avantajlarını borçlu oldukları farklılaştırıcı soyut kaynakları genellikle

yöneticilerinin know-how, tecrübe ve yeteneklerinden kaynaklanan KDI'lerin; genç ve tecrübesiz olma, küçük işletme hacmi ve kaynak kısıtlılığı gibi dezavantajları günümüzde uluslararasılaşma önünde bir engel teşkil etmemekte, 21.yüzyıl dünyasında yabancı pazarları hedeflemek yeni kurulmuş işletmeler için de gerçekleştirilebilir bir hedef gibi görünmektedir.

### 2.1.3.2. Küresel Doğan İşletme Türleri

Henüz tanımı ve temel nitelikleri üzerinde konsensüs sağlanamamış bir kavrama ilişkin sınıflandırma yapmak deneysel bir çabanın ürünü olarak yorumlanabilir olsa da alanyazında KDI'leri farklı kriterler doğrultusunda sınıflandırmaya yönelik çabalar mevcuttur. McDougall ve Oviatt (1994: 58-60) KDI'leri aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

**Çizelge 5. McDougall ve Oviatt'ın KDI Sınıflandırması**

Sınıflandırma	Açıklama
<b>Yeni Pazarlar Yaratanlar (New International Market Makers)</b>	Uluslararası ticarete uzun zamandır gözlemlenmekte olan bu firmalar, yerel pazardaki arzı yabancı pazarlardaki taleple buluşturan firmalardır. Yabancı doğrudan yatırımlar genellikle minimumda tutulur. Bu tip firmaların en temel yetenekleri ulusal pazarlar arasındaki kaynak dengesizliklerini tespit edip bunu lokasyon avantajına dönüştürerek bu yolla yeni pazarlar yaratmalarıdır. Sürdürülebilir rekabet avantajları fırsatları rekabetin kar potansiyelini minimize etmesi öncesi fark edip harekete geçmeleri, pazar ve tedarikçilere ilişkin bilgileri ve sadık iş partnerleri yaratabilme konusundaki becerilerinden kaynaklanır. Genellikle girişimcinin daha önceki tecrübelerinden aşına olduğu yabancı pazarlarda faaliyete geçerler.
<b>Belirli Coğrafi Bölgelere Odaklananlar</b>	Bu firmalar belirli bir bölgedeki yabancı pazar talepleri konusunda uzmanlaşır ve bu pazarlara odaklanırlar. Rekabet avantajını teknoloji, insan kaynakları ve özgün üretim yöntemleri gibi çok sayıda değer zinciri faaliyetlerine borçludurlar. Ayrıca kolaylıkla taklit edilemeyen sosyal yeteneklerini güçlü iş ağları inşa etmekte kullanırlar. Eski Doğu Bloku ülkelerine modern yönetim tarzlarıyla know-how ihracatı yapan firmalar bu kategoriye girer.
<b>Küresel Faaliyet Gösterenler</b>	Küresel doğan işletme kavramı daha önce belirtilen kriterleri sağlayan firmaların tümü için kullanılıyor olsa da, faaliyetlerini kısa zaman içinde gerçek anlamda küreselleştirebilen örnekler azınlıktadır. Bu firmalar en fazla getiriyi sağlayabilecekleri pazarlara bölge ayırt etmeksizin ulaşırlar. Gerek koordinasyon, gerekse coğrafi yetenekler konusunda fazlasıyla talepkâr olan şartları sağlayan bu firmalar, uzun vadede rekabet üstünlüğünü koruma konusunda en şanslı olanlardır.

**Kaynak:** McDougall ve Oviatt, 1994: 58-60'taki bilgilerden tablolaştırılmıştır.

McDougall ve Oviatt (1994: 60-61)'a göre daha başlangıçta uluslararasılaşabilmeyi başaran KDİ'lerin rekabet faktörlerinin gerektirdiği şekilde yerel pazarın taleplerini de peşin olarak karşılayabiliyor olmaları gerekir. Bu firmalar sahip oldukları kaynakların miktarını arttırmak yerine, ilişkiler ağı içerisinde dolaylı yollarla sahibi olmadıkları kaynakları kontrol edip yönlendirmeye odaklanarak etki alanlarını genişletirler. Ancak yine aynı yazarlara göre, sahip oldukları sınırlı miktardaki kaynakların kapsama alanının çok ötesinde bir miktardaki kaynağın kontrolünü dolaylı yollarla küresel doğan işletmelere tahsis edip bir anlamda bu olgunun var olmasını sağlayan iş ağlarının, küresel doğan işletmelerin sahip olduğu en değerli kaynak olan bilginin korunması konusunda ortaya çıkardığı riskler, araştırılmaya değer bir konu olarak kalmaya devam etmektedir.

Knight ve Çavuşgil (2005: 18) ise sınıflandırmayı KDİ'lerce izlenen jenerik rekabet stratejileri (farklılaştırma, odaklanma, maliyet liderliği) ve organizasyonel yönelimleri (uluslararası girişimcilik yönelimi, teknolojik liderlik) ışığında yapmışlardır. İyi tanımlanmış bir stratejik yönelimin KDİ'lerin uzun vadede sergileyecekleri performansları üzerindeki önemli etkilerine vurgu yapan yazarlar, özellikle güçlü bir uluslararası yönelimle bezenmiş odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinin, yabancı pazar ihtiyaçlarını iyi analiz eden işletmelerce doğru uygulandığında rekabet üstünlüğü yaratabileceğini belirlemişlerdir. Bu kriterler ışığında, yazarlara göre 4 tip KDİ bulunmaktadır (Knight ve Çavuşgil, 2005: 27-29):

**Çizelge 6. Knight ve Çavuşgil'in KDİ Sınıflandırması**

<b>Sınıflandırma</b>	<b>Açıklama</b>
<b>Girişimsel Strateji Yönelimiyle Teknolojiye Odaklananlar</b>	Katı şekilde stratejik bir yaklaşımı benimsemiş bu firmalar genellikle rakiplerine göre daha üstün bir uluslararası performans sergilemektedirler. Bu firmaların finansal ve finansal olmayan kaynakların sahipliği açısından rakiplerine göre daha şanslı oldukları düşünülmektedir. En belirgin özellikleri yöneticilerinin risk alma konusundaki dikkat çekici isteklilikleri ve agresif yaklaşımlarıdır. Bu firmalar teknolojiden faydalanarak yoğun şekilde farklılaştırma stratejisini kullanırlar.
<b>Yüksek Teknolojiye Odaklananlar</b>	Faaliyet gösterdikleri sektörlerde genellikle teknolojik liderliği ellerinde bulduran bu firmalar ürünlerini farklı pazarların talepleri doğrultusunda sürekli geliştirirler. İlk grupta beraber en yüksek uluslararası performansı sergileyen bu firmalar, belirgin şekilde maliyet liderliği stratejisinden uzaktırlar. (28)

Sınıflandırma	Açıklama
<b>Maliyet Liderliği Stratejisini Takip Edenler</b>	İlk gruba benzer şekilde yüksek seviyeli bir uluslararası girişimcilik yöneliminin gözlemlendiği bu firmalar farklılaştırma stratejisi ve teknolojik liderlik konusunda ise ortalama bir performans sergilemektedirler.
<b>Düşük Performans Sergileyen KDI'ler</b>	Farklılaştırma ve odaklanma stratejileri konusunda en düşük performansı sergileyen bu firmalar, maliyet liderliği stratejisinde ise ortalama bir performans gösterebilmektedirler.

**Kaynak:** Knight ve Çavuşgil, 2005: 27-29'daki bilgilerden tablolaştırılmıştır.

Knight ve Çavuşgil (2005:30)'e göre tüm bu bilgiler ışığında odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinin aynı firma tarafından eş zamanlı olarak uygulandığında bile KDI'lere belirgin şekilde rekabet avantajı sağlarken, etkililiği en düşük stratejinin maliyet liderliği stratejisi olduğu görülmektedir. Diğer rekabet stratejileri ve teknolojiyle kombine şekilde faydalandığında verim sağlanması mümkün olan maliyet liderliği stratejisi, tek başına benimsendiğinde piyasalardaki yüksek fiyat rekabetinin bir sonucu olarak zaten kaynak sıkıntısı yaşıyor olmaları muhtemel KDI'ler için düşük kârlılık gibi bir sonucu ortaya çıkarmaktadır. Büyük çok uluslu işletmelerin aksine çoğunlukla ölçek ekonomisinden faydalanma şansı bulunmayan KDI'ler için maliyet liderliği stratejisi uygun bir strateji gibi görünmemektedir.

Sınıflandırmada uluslararası pazarlarda gösterilen performansı esas alan Eurofound (2012: 12) KDI'leri 4'e ayırmıştır:

- Dinamik KDI'ler: Çok hızlı şekilde uluslararasılaşıp performansını sürekli arttıran firmalar
- İstikrarlı KDI'ler: Hızlı şekilde uluslararasılaşıp bunu koruyabilenler
- Volatil/Hareketli KDI'ler: Uluslararası pazarlarda uzun vadede dalgalı bir performans sergileyen firmalar
- Performans kaybeden KDI'ler: Gönüllü ya da gönülsüz şekilde yabancı pazarlardaki faaliyetleri zaman içinde azalan KDI'ler

Bell, Mcnaughton ve Young (2001: 177), öncelikle uzun süre yerel pazarda faaliyet gösterip uzmanlaşan, ardından KDI'lere benzer şekilde aniden uluslararasılaşan KOBİ'leri *yeniden doğan KDI* olarak isimlendirmişse de, bu olgunun farklı yazarlarca yapılmış tanımlamalarda sıklıkla vurgu yapılmış şekilde, kuruluşlarını takip eden çok kısa süreler içinde uluslararasılaştıkları kabul edilmiş KDI tanımına uymadığı yorumu yapılabilir. Buna rağmen Sheppard ve Mcnaughton (2012:

52-53), Kanada’da yapmış oldukları çalışmada bu tip firmalara ait kanıtlar bulmuş; yerel pazarda faaliyet gösteren KOBİ’lerden evrilmiş bu firmaların tipik olarak KDİ’lerden daha fazla sayıda çalışan istihdam ettikleri ve daha fazla sayıda yabancı pazarda faaliyet gösterdikleri bulgularına ulaşmışlardır. Bu firmaların uluslararasılaşma öncesi yerel pazarlarda olgunlaştıkları ve belirli bir sermaye birikimine ulaştıkları ifade edilerek bu sonuçların şaşırtıcı olmadığı sonucuna varılmıştır.

### 2.1.3.3. Küresel Doğan İşletmelere İlişkin Tarihsel Çerçeve

KDİ’lerin 20. yüzyılın sonunda ortaya çıkmış, görece yeni bir olgu olduğunu iddia etmek de mümkün değildir. McDougall ve Oviatt (1994: 47)’a göre henüz 1600’lerin başında Londra’da kurulan ünlü Doğu Hindistan Şirketi, 19. yy. başından itibaren Avrupa’ya hızla ihracat yapmaya başlayan Amerikalı pamuk üreticileri ya da kurulduğu 1903 yılından itibaren ihracata başlayan Ford, tarihi örneklerden yalnızca birkaçıdır. Ancak uluslararasılaşmış işletmeler üzerindeki akademik ilgi, yakın zamana dek büyük ölçekli çok uluslu işletmeler üzerinde yoğunlaşmış, KDİ olgusu ihmal edilmiş ya da istisnaî durumlar olarak yorumlanmıştır. Olgunun özgün bir durum olarak ele alınması ancak yüzyılın sonlarında mümkün olabilmektedir. 1989 yılından itibaren bu işletmelere özgü çalışmalar, girişimcinin mevcut uluslararası tecrübelerine vurgusuyla yayınlanmaya başlamıştır (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004:69). 1990’ların ilk yarısıyla birlikte Dünya’nın farklı bölgelerinden akademisyenler eş zamanlı ve birbirlerinden bağımsız olarak farklı sektörlerde gözlemlenen olgunun önemini farkına varmış ve konuya ilişkin çalışmalar yapmaya başlamışlardır. (McDougall ve Oviatt, 1994: 47-48) Freeman ve Çavuşgil (2007: 1)’e göre günümüzde KDİ olgusu küçük, doymuş ve gelişmiş ekonomiler başta olmak üzere Dünya genelindeki ekonomilerin çoğunda gözlemlenmektedir.

Eurofound (2012: 14)’a göre AB sınırları içerisinde yeni kurulan işletmelerin %20’si KDİ’lerdir ve bu işletmeler inovasyon ve yaratıcılığı teşvik etmeleri, sektörel büyümeye ciddi katkılar sağlıyor olmaları ve genellikle yüksek katma değerli üretim yapıyor olmaları nedeniyle dikkate değer bir yapıdadır. Ancak aynı kaynağa göre Avrupa’da faaliyet gösteren tüm işletmelerin yaklaşık %1’i, genç işletmelerin ise %18’i KDİ tanımına uymakla beraber, ülkeler arasında ciddi farklar gözlenmiştir. Örneğin Romanya, Belçika ve Danimarka’da faaliyet gösteren genç işletmelerin %40

ilâ %50'si bu tanıma uyarken, bu oran Macaristan'da yalnızca %7; 2019 Mart'ında AB'den ayrılacağı ön görülen (Foster, 2017) İngiltere'de ise %15 ilâ %20 arası olarak tahmin edilmektedir. ABD'de KDİ'lerin faaliyet göstermekte olan tüm genç işletmelere oranı benzer şekilde %15-%20 arasındadır.

Norveç ve Fransa merkezli 400 KOBİ üzerinde yapılan kapsamlı çalışmada, Norveçli KOBİ'lerin %50'sinin, Fransız KOBİ'lerin ise %11.6'sının KDİ tanımına uygunluk gösterdiği görülmüştür. Bu ülkelerde 1990 sonrası kurulmuş olan ihracatçı firmaların ise yarısından fazlası bu tanıma girmektedir (Moen ve Servais, 2002). Knight, Madsen ve Servais (2004), Danimarka'da 272 imalat işletmesi üzerinde yapmış oldukları çalışmada bu işletmelerin 155'inin KDİ tanımına uyduğunu; daha sonra ise aynı ülkenin Funen şehrinde 1976 yılından sonra kurulmuş firmaların %37'sinin KDİ olduğunu belirlemişlerdir. Aynı araştırmacılar ABD'de faaliyet gösteren 1000'den fazla KDİ'yi belirlediklerini de ifade etmişlerdir (G. Knight, Madsen ve Servais, 2004: 650). Mudambi ve Zahra (2007: 339-340) İngiltere'de satış yapan 275 yabancı firma üzerinde yapmış oldukları çalışmada, söz konusu firmaların 48 tanesinin KDİ olduğunu tespit etmişlerdir. İngiliz Ticaret ve Yatırım Kurumu tarafından 80.000 İngiliz firmayı kapsayan veri tabanı üzerinde yapılan analizde, işletmelerin %2'sinin KDİ olarak sınıflandırılacakları görülmüştür (Harris ve Li, 2007a, 2007b'den aktaran Eurofound, 2012: 13).

Avrupa ve ABD dışında yapılmış çalışmalar, olgunun Dünya'nın belirli bölgelerinde gözlemlenen istisnâî durumlar olmadığının kanıtıdır. KDİ olgusunu ele alan ve olguya ismini veren çalışmaların Avustralya'da yapılmış (Rennie, 1993; McKinsey ve Co, 1993) olduğu gerçeğinin bir kenara bırakılması durumunda dahi, Kosta Rika (Lopez, Kundu ve Ciravegna, 2009), Malezya (Kaur ve Sandhu, 2014), Belarus (Vissak ve Zhang, 2016), Brezilya (Dib, Da Rocha ve Da Silva, 2010), Çin (Zhou, Wu ve Luo, 2007), Yeni Zelanda (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004) ve Vietnam (Thai ve Chong, 2008) gibi farklı ülkelerde yapılmış çalışmalar, KDİ'lerin Dünya'nın belirli bölgelerine özgü şartlarda ortaya çıkan istisnâî örnekler olmaktan ziyade, küreselleşme ve gelişen teknolojik imkânların doğal bir sonucu oldukları izlenimini vermektedir. Teknolojideki gelişmelere paralel olarak ulaşım ve iletişim maliyetlerindeki azalma, somut kaynak kısıtlılığını uluslararasılaşma önünde önemli bir engel olmaktan çıkarmıştır. Knight ve Çavuşgil (2005: 17)'e göre küresel doğan işletmeler uluslararası firmaların tipik bir örneği olma yolunda ilerlemektedirler.

#### 2.1.3.4. Geleneksel Uluslararasılaşma Modellerinden Farklı Yönleri

Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 60-61)'e göre kuruluşlarından itibaren tüm dünyayı tek bir pazar gibi yorumlayan KDI'ler, kendilerini tek bir ülkeye hapsetmezler. İhracat yoluyla büyümeye odaklanırlar. Yabancı pazarlardaki risk ve belirsizliklere odaklanmak yerine buralardaki fırsatlara odaklanma eğilimindedirler. Bu yüzden KDI'lerin yerel pazardaki faaliyetlerine geleneksel uluslararasılaşma modellerindeki aksine çok fazla atıf yapılmamaktadır. Sonraki yıllarda, firmanın yerel pazardaki güçlü pozisyonu uluslararası faaliyetlerin sürekliliği için destekleyici bir faktör olabilir ancak, firmaların yerel pazarda faaliyet gösteriyor olmaları şart değildir. Hatta aynı yazarlara göre KDI'ler yerel pazarda satış yapmıyor bile olabilirler.

Diğer ihracatçı firmalarla karşılaştırıldıklarında, KDI'ler; daha niş pazar odaklı ve bu pazarların talepleri doğrultusunda daha özellikli ürünlerin üretiminde genellikle yüksek teknolojiden faydalanan, böylelikle daha yüksek katma değerli bir üretim yapan, genellikle birden fazla yabancı pazara, kuruluşlarını takip eden kısa bir süre içerisinde eş zamanlı olarak giren, küreselleşmeyi daha hızlı gerçekleştirebilmek adına gerek şahsi bağlantıları gerekse iş ağlarını daha yoğun şekilde kullanan firmalardır (Rialp ve diğerleri 2005: 138). Ancak Aspelund, Madsen ve Moen (2007: 1432)'e göre alanyazındaki hatırı sayılır nicelikteki çalışmaya rağmen KDI'lerin sergilediği hızlı uluslararasılaşmanın gerçekte kendi içinde geleneksel uluslararasılaşma modelinde ön görülen aşamaları kapsadığı mı yoksa gerçekten de tamamıyla yeni türde bir firmayı ortaya mı koyduğu sorusuna dair tatmin edici bir sonuca ulaşamamıştır. Bunun yanında aynı yazarlar, geleneksel modellerin olası uluslararasılaşma desenlerinden yalnızca birini kapsadığını, bu nedenle uluslararasılaşma kavramı için kapsayıcı bir model olarak benimsenmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Yazarlara göre günümüzün sektörel ve firma karakteristikleri uluslararasılaşmada izlenen farklı stratejik tercihleri de kapsayacak biçimde fazlasıyla çeşitlilik arz etmekte, günümüzde uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren çok sayıda genç firma aşamalı uluslararasılaşmayı tercih eden daha yaşlı muadillerinden farklı davranışlar sergilemektedir.

KDI'lerin uluslararası pazarlarda sergiledikleri dikkate değer performans farklı araştırmacılar tarafından değişik bazı içsel ve dışsal faktörlere atfedilmiştir. Knight ve



Çavuşgil (2005: 29-33)'e göre KDI'ler uluslararası pazarlardaki performanslarını özgün girişimci nitelikleri, teknolojik liderlik ve başarıyla uyguladıkları farklılaştırma ve odaklanma stratejilerine borçludur. Sharma ve Bomstermo (2003: 748-750)'ya göre ise KDI'lerin uluslararasılaşma performansları doğrudan şebeke içinde elde ettikleri pozisyona, pozisyonun firmaya sağlayacağı bilgilerin firmanın bilgi stokuna yapacağı katkıların miktarı ve niteliğine, bu bilgilerin firmanın organizasyonel yapısı ve çalışan nitelikleri içinde ne kadar verimli değerlendirilebileceğine bağlıdır. Her bir yeni pazarda dâhil olunan şebekeler, zincirleme bir etkiyle firmanın ulaşabileceği pazarların coğrafi sınırlarını ortaya çıkarırken, bu pazarlarda gösterilecek performans firmanın mevcut bilgi stoku ve organizasyonel öğrenme kabiliyetleriyle sınırlıdır.

Knigh Madsen ve Servais (2004: 645), Knigh ve Çavuşgil (2004)'e benzer şekilde temel ayırıcı nitelikler olarak girişimcilerinin sahip olduğu küresel bakış açısı ile küresel orijinli olmaları ve belirgin şekilde farklılaşan tipteki kaynaklarını uluslararası aktivitelere tahsis etmeleri olarak belirmişlerdir.

Tanev (2012: 6)'e göre KDI'ler şu şekilde karakterize edilebilir:

- Kuruluşlarını takip eden kısa bir süre içerisinde uluslararası pazarlarda yoğun şekilde faaliyet gösteriyor olmak
- Sınırlı miktarda somut kaynağa sahip olmak
- Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteriyor olmak
- Yöneticilerin yüksek yabancı pazar bağlılığı ve girişimci yönelimi
- Farklılaştırma stratejisiyle genellikle büyük ölçekli çok uluslu işletmelerce ihmal edilen niş pazarlara yoğunlaşmak
- Daha yüksek ürün kalitesini hedeflemek
- Bilgi iletişim teknolojilerini bir kaldıraç gibi kullanmak
- Yabancı pazarlarda dağıtım amacıyla bağımsız araçlardan yararlanıyor olmak

KDI'ler tarafından izlenen strateji ve KDI girişimcilerinin sahip oldukları düşünülen özgün öğrenme yetkinlikleri, partnerlerle yürütülen ilişkilerde takip edilen farklı yaklaşımlar, rekabette teknolojik imkânlar ve inovasyondan yararlanma konusunda sergiledikleri farklı davranışlara ayrı bölümlerde ayrıntılı olarak değinilmesi uygun bulunmuştur.

#### 2.1.3.4.1. İzlenen Stratejiler Açısından Farklar

Firma stratejisine yeterince vurgu yapmayan geleneksel teorilerin aksine, Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 63)'a göre uluslararasılaşmanın başarısı KDI yaklaşımının genel vurgusuna paralel olarak çoğunlukla buna bağlıdır. Aspelund, Madsen ve Moen (2007: 1440)'e göre de firmanın uluslararası pazarlardaki uzun vadeli başarısı erken dönemde alınmış stratejik kararların bir neticesidir.

Hızlı uluslararasılaşan KOBİ'lerin kaynak sıkıntılarını aşarak uluslararası pazarlarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmak amacıyla hangi stratejileri ne şekilde uyguladıklarını açıklığa kavuşturmak amacıyla yapılan çalışmada Freeman, Edwards ve Schroder (2006: 55-60), şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- **Şahsi bağlantılardan faydalanma:** Ölçek ekonomisi uygulama konusunda sıkıntı yaşayarak rekabette geriye düşen firma yöneticileri, şahsi ilişkilerini formel ve informal partnerlik ve iş ittifakları kurmakta kullanarak; bu ittifakları finansal ve bilgi kaynaklarına ilişkin sıkıntıların giderilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi konusunda özgün biçimde değerlendirmekte, şahsi ilişkilerden türetilmiş olması sebebiyle karşılıklı güveni peşinen içerdiği düşünülen iş bağlantıları ile de yabancı pazarlardaki riski azaltmaktadırlar.
- **İşbirliğine dayalı partnerlikler:** Ortak girişim ve ittifaklar gibi işbirlikleriyle yabancı pazarlarda genişlemenin getirdiği risk ve maliyetlerin yanında iş bağlantıları havuzunun paylaşılması yoluyla entelektüel sermayeye daha hızlı erişim sağlanmaktadır.
- **İleri teknolojiden faydalanma:** Özgün teknolojilerin kullanılması yoluyla rekabet avantajı sağlama.
- **Farklı pazara giriş metotlarının kullanılması:** Farklı pazarlar için farklı giriş yöntemlerinin tercih edilmesi.

Spesifik olarak KDI'lerin sıklıkla kullandıkları pazarlama stratejileri ise Aspelund, Madsen ve Moen (2007: 1441) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

- Çoğunlukla niş pazar stratejisi,
- Kaynak kısıtlılığıyla faaliyet gösterilecek yabancı pazar sayısı arasında denge kurma,

- Pazarın psikolojik ya da coğrafi mesafe kriterlerinden ziyade çoğunlukla girişimci ya da personelin mevcut bağlantıları yoluyla belirlenmesi,
- Çoğunlukla düşük kaynak tahsisi gerektiren pazara giriş yöntemlerinin tercih edilmesi ve partner arayışıdır.

Çavuşgil ve diğerleri (2011: 114)'e göre KDI'ler genel olarak yenilikçi, saldırgan ve risk alma eğilimine sahip girişimci işletmelerdir. Küçük ölçekleri nedeniyle niş pazarlara odaklanma stratejisi uygulamakta, şebeke bağlantılarının gücünden faydalanarak geniş dağıtım kanallarına ulaşmaktadırlar. Porter (1980) tarafından belirlenen üç jenerik stratejiden ikisini yoğun şekilde kullandıkları gözlemlenen KDI'ler, genellikle ölçek üstünlüğüne sahip olamamaları sebebiyle temel strateji olarak maliyet liderliği stratejisinden verim alamamaktadırlar.

Mudambi ve Zahra (2007: 335)'ya göre KDI'lerin takip ettikleri ve genellikle sahip oldukları özgün kaynak ve uzmanlıklarının bir sonucu olarak ortaya çıkan organizasyonel stratejilerin olumlu etkileri yabancı pazarlarda karşı karşıya kaldıkları dışlanmışlık ve yabancılaşma dezavantajlarına ağır basmaktadır.

KDI'lerin kuruluş süreçlerine dair faktörlerin, organizasyonel yapılarının ve faaliyet gösterilen pazarın çevresel faktörlerinin firmanın uluslararası pazarlarda gösterdikleri performansları üzerinde, izlenen uluslararası pazarlama stratejisinin aracılık etkisini inceleyen Aspelund, Madsen ve Moen (2007: 1431)'e göre bir KDI girişimcisi tarafından alınan en temel stratejik karar uluslararasılaşmanın zaman, kapsam ve ölçek boyutlarına dair izlenecek yoldur. KDI yöneticileri de faaliyet gösterilecek ilk yabancı pazarın seçimini firma açısından en kritik kararlardan biri olarak görmekte, bu pazarda gösterilecek başarı ve edinilecek bağlantıların uluslararasılaşmanın sürekliliği ve başarısında bir kaldıraç olarak kullanılabileceğini düşünmektedirler (Freeman ve Cavuşgil, 2007: 19). M. Gabrielsson ve Kirpalani (2004: 556)'ye göre kaynak avantajlarına sahip olan büyük ölçekli firmalar için bile seneler alan yabancı pazarlara girme, yabancı araçlar edinme ve pazarlama kanalı inşası gibi süreçler; bu avantaja sahip olmayan KDI'ler için en büyük sorunlardan bazılarıdır. KDI'ler açısından bir diğer önemli soru, özellikle uluslararasılaşmanın ilk dönemlerinde sınırlı miktardaki kaynaklarını belirli sayıdaki yabancı pazarlara mı tahsis edecekleri, yoksa bu kaynakları eş zamanlı şekilde daha küresel bir nitelik arz edecek biçimde çok sayıda pazara mı paylaştıracakları sorusudur (Aspelund ve

diğerleri 2007: 1433). Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 73-74) Yeni Zelanda'da yapmış oldukları çalışmada KDI'lerin kendilerinin *ek ve hasat et stratejisi* olarak adlandırdıkları bir stratejiyi takip ettiklerini gözlemlemişlerdir. Bu stratejiye göre KDI'ler eş zamanlı olarak birden fazla yabancı pazara ürünlerini sunarak pazardan gelen tepkiye göre daha fazla umut vadeden pazarlara yoğunlaşmaktadırlar. Ardından söz konusu bu pazarlar için *odaklan ve büyü* stratejisi gelir.

KDI'lerin yabancı pazarlara girişte belirleyecekleri yõteme dair izlenen stratejiler farklılık göstermektedir. Bazı KDI'lerin yabancı pazar seçiminde öncelikle Uppsala Modeli'nde ortaya konan psikolojik mesafe yaklaşımına paralellik gösteren bir deseni takip ettikleri ve öncelikle kültürel olarak yerel pazarla benzer özellikler arz eden ülkeleri seçtikleri, ardından psikolojik mesafesi daha yüksek olan pazarlara açıldıkları gözlemlenmiştir. Yine her yeni ülkede elde edilen iş bağlantıları bir sonraki hedefin hangi ülke olacağını belirlemede etkili olmaktadır (Sharma ve Blomstermo, 2003: 746).

Aspelund, Madsen ve Moen (2007: 1433)'e göre alanyazında KDI'lerin kaynak kısıtlılığı ve riskleri minimize etmek amacıyla daha düşük kaynak tahsisi gerektiren pazara giriş yöntemlerini seçtikleri konusunda ortak bir görüş mevcuttur. KDI'lerin doğrudan yabancı yatırımlar ya da yerel acentaların kurulması gibi yöntemler yerine ihracat gibi daha az kaynak tahsisi gerektiren bir yöntemle yabancı pazarlara girme tercihleri de kaynak sıkıntılarıyla ilişkilendirilmektedir (Cavuşgil ve Knight, 2009: 37). Aynı sebeple, lisanslama, bayilik verme hatta gönüllü yardım talep etme gibi yöntemleri de kullandıkları düşünülmektedir (M. Gabrielsson ve Kirpalani, 2012: 155).

Söz konusu bu firmalar için doğrudan yabancı yatırım gibi oldukça yüksek yatırımlar gerektirebilen yöntemler, rekabet avantajı yaratma potansiyeli daha yüksek olmasına rağmen uluslararasılaşmanın ilk döneminde gerçekçi görünmemektedir. Ancak ihracat gibi daha düşük kaynak tahsisi gerektiren giriş yöntemleri çoğunlukla müşteriyle doğrudan ve kolaylıkla temas kuramaktan kaynaklanan öğrenme sürecinin yavaşlaması sonucunu doğurur (Aspelund ve diğerleri 2007: 1434).

KDI'lerin farklı pazarlarda farklı giriş yöntemlerini tercih edebildikleri, hatta nadiren bazı KDI'lerin yabancı doğrudan yatırımlar gibi, hatırı sayılır derecede yüksek kaynak tahsisi gerektirdiğinden tipik olarak küçük ölçekli ve finansal kaynak sıkıntısı

çeken söz konusu bu işletmeler için çok olası görünmeyen yöntemleri seçebildikleri gözlemlenmiştir (Freeman ve Cavuşgil, 2007: 20). Ancak Çavuşgil ve diğerlerine (2011: 86) göre sınırlı miktarda kaynağa sahip olan KDI'ler doğrudan yabancı yatırım gibi yüksek maliyetli pazara giriş yöntemleri yerine -en azından başlangıçta- temel uluslararasılaşma yolu olarak ihracatı kullanırlar ya da yabancı araçlardan faydalanırlar.

Faaliyet gösterilen yabancı pazarlardaki yoğun istikrarsızlık sonucu bazı KDI'lerin söz konusu pazardaki bağlantılarıyla rollerini değiştirip ihracatçıdan ithalatçıya dönüşme stratejisini uyguladıkları da gözlemlenmiştir (Freeman ve Çavuşgil, 2007: 20).

Mudambi ve Zahra, KDI'lerin izledikleri stratejilerin uzun vadeli performansları ve *hayatta kalma* oranlarına etkileri üzerine İngiltere merkezli 275 KDI üzerinde yapmış oldukları çalışmada, bu firmaların genel olarak uzun vadede alternatif yöntemlerle uluslararasılaşan firmalara nazaran daha yüksek riskle karşı karşıya olduklarını, ancak belirli rekabet stratejilerini takip eden firmaların bu risklerin üzerinden gelerek sürekliliği rakipleriyle aynı oranda başarabildiklerini göstermektedir (2007: 333).

Niş pazar stratejisinin KDI'lerce sıklıkla benimsenen bir strateji olduğu, alanyazında çeşitli araştırmacılarca belirtilmiştir (Aspelund ve diğerleri 2007; Çavuşgil ve diğerleri, 2011). Hatta bazı araştırmacılar bu stratejiyi doğrudan KDI kavramının tanımlanmasında vurgulamayı uygun bulmuşlardır. Tanev (2012: 5)'e göre KDI, operasyonlarının ilk gününden itibaren yabancı niş pazarlardan istifade etmek için kurulmuş girişimdir. Çavuşgil ve diğerleri (2011:83)'ne göre KDI'ler öncelikle büyük işletmeler tarafından çok küçük olmaları nedeniyle göz ardı edilen niş pazarları hedeflerler. Sınırlı kaynaklarla yola çıkarak yabancı bir pazarda başarı gösterme isteği KDI'lerin sıklıkla tercih ettiği niş pazar stratejisinin temel nedenlerinden birisidir (Aspelund ve diğerleri 2007: 1438).

Çavuşgil ve diğerleri (2011: 83)'ne göre yoğun pazarlama faaliyetleri önemli miktarda reklam ve pazar gücü gerektirdiğinden genç işletmelere uygun değildir. Bu yüzden birçok KDI yeni teknolojilerden yoğun şekilde faydalanma yoluyla ürün inovasyonu gerçekleştirerek farklılaştırılmış stratejiyi benimseyebilir. KDI'lerin değer yaratmada taklit edilebilirliği daha zor ve daha sofistike kaynaklardan faydalandıkları

yolundaki görüş Rialp ve diğerleri (2005: 162) tarafından da desteklenmiş, bu şirketlerin ürün farklılaştırma, teknoloji-yoğun üretim gibi rekabet üstünlüğü sağlayıcı stratejileri kullandıkları belirtilmiştir. KDI'ler tarafından yoğun şekilde kullanılan farklılaştırma stratejisi, pazara sunulan ürünün emsalsiz özellikler içermesi yönünden ürün odaklı ve her bir niş pazara müşteri taleplerini en isabetli şekilde karşılayacak karşılayacak biçimde farklı ürünler sunulması olarak özetlenen farklılaştırılmış strateji biçiminde uygulanabilir (Çavuşgil ve diğerleri, 2011: 83).

Knight, Madsen ve Servais (2004: 652-661) ABD'de 186, Danimarka'da ise 106 KDI üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında tamamına yakını müşteri odaklı bir pazarlama stratejisi izleyen firmaların pazara sundukları ürünün kalitesi, ürün farklılaştırma ve genel olarak pazarlama alanındaki uzmanlıkların (ürün adaptasyonu, planlama, süreç kontrolü ve pazarlama karmasına ilişkin diğer yetkinlikler) uluslararası performansa yansımalarını incelemiştir. ABD firmaları üzerinde yapılan çalışmada başta ürün kalitesi olmak üzere her 3 etkenin de uluslararası performans üzerinde anlamlı bir etki gösterdiği gözlemlenirken, Danimarka'da faaliyet gösteren KDI'lerin ise sundukları ürünün kalitesi ile ürün farklılaştırma derecelerinin uluslararası performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Sonuç olarak yapılan çalışmada, KDI'lerin performansının çoğunlukla firmanın pazarlama konusundaki uzmanlığının bir çıktısı olduğu sonucuna varılmıştır. Danimarka'da yapılan çalışmada ortaya çıkan sonucu bir anomali olarak niteleyen yazarlar, bunu AB'de söz konusu yıllarda gözlemlenen makro ekonomik değişimlerin ve yükselen ekonomik entegrasyonun firma stratejileri üzerindeki etkileri sonucu ürün kalitesi ve farklılaştırmanın bu firmalarca ihmal edilebilir olarak görünmeye başlamasının bir neticesi şeklinde yorumlamışlardır. Gerek istihdam edilen ortalama çalışan sayısı gerekse yıllık ortalama satış geliri kriterleri açısından Danimarkalı rakiplerini geride bırakan ABD firmaları (213 çalışan/63 çalışan - 36 milyon Dolar/10 milyon Dolar), gelirin ihracattan kaynaklanan kısmının toplam satış gelirlerine oranı açısından ise geridedir (%47-%71). Yazarlar oranlar arasında gözlemlenen bu ciddi farkın Danimarka'nın ABD ekonomisine nazaran oldukça küçük olan hacmine ve komşularına coğrafi yakınlığına bağlamışlardır. Kullanılan pazarlama kanalları içerisinde her iki ülkede de bağımsız araçlar açık arayla öndedir. Yazarlar yine de her iki ülkede de önemli sayıda KDI'nin yabancı pazarlara doğrudan satış yapmayı tercih ettikleri bilgisini eklemiştir.

Teknolojiden yoğun şekilde faydalandıkları belirtilen KDİ'lerin, bir pazarlama kanalı olarak internetten ne şekilde faydalandıklarını belirlemeye yönelik olarak Finlandiya'da 35 firma üzerinde yapılan bir çalışma, bu firmaların yarısına yakınının interneti temel bir bilgi edinme aracı olarak kullanmalarının ötesinde, müşterileri ve pazarlama kanalı üyeleriyle çift yönlü bir bilgi edinme aracı ve etkin bir pazarlama kanalı olarak kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Ancak internet bu firmaların operasyonlarında da pazar araçlarını ortadan kaldırmamış, firmalarca benimsenmiş çoklu/karma bir pazarlama kanalı yaklaşımı içinde değerlendirilmişlerdir. Çalışmanın bir diğer sonucu, internet temelli satış kanallarının firmadan son kullanıcıya [B2C] yapılan satışlarda, firmalar arası yapılan satışlardan [B2B] daha yoğun şekilde kullanıldığının belirlenmiş olmasıdır. Bu durum yazarlarca, B2B operasyonlarda satış hacminin daha yüksek olması, talep edilen standartların daha belirgin olması gibi nedenlerin daha geleneksel satış kanallarının kullanılmasını gerekli kıldığı; B2C satışlarda ise işlem maliyetlerinin minimize edilmesi isteğinin satıcıyı daha düşük maliyetli pazarlama kanallarına ittiği şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca beklendiği gibi yazılım gibi dijital ürünlerin satışında internet öne çıkmaktadır. Pazarlama kanalı olarak internetin tek başına kullanılması, son kullanıcı üzerinde yerel pazarlama araçlarıyla daha kolay sağlanabilecek güven ve müşteri bağlılığını zorlaştırması, ayrıca KDİ'ler için hayati olan pazara ilişkin bilgi akışını yavaşlatması sebebiyle tercih edilmemekte, internet daha çok karma bir anlayış içinde diğer kanal aktörleriyle eş zamanlı biçimde kullanılmaktadır (M. Gabrielsson ve P. Gabrielsson, 2011: 96-98).

Tüketici farkındalığı yaratma ve müşteri tercihlerini anlama zaman alan bir süreç olduğuna değinen Hennart (2012); özellikle otomobil gibi pahalı bir ürün söz konusu olduğunda ürün tutundurma ve lojistik, satış sonrası hizmetler, finansman ve aracı maliyetlerindeki artışa dikkat çekmiştir. Yazara göre, tüketicilerin ürünlerini kendi kendine özelleştirebilecek bilgiye sahip olduğu internetten dağıtımı mümkün olan yazılım gibi niş bir pazara sunulan özel bir ürün söz konusu olduğunda ise tüm bu maliyetler sifıra yakınsamaktadır. Hennart (2012) bu karşılaştırmayı İsveçli ünlü otomotiv firması Volvo ile 2002 yılında Sydney'de kurulmuş bir KDİ olan Atlassian arasında bir karşılaştırmayla somutlaştırmıştır. Atlassian proje yöneticilerinin personele verdikleri görevlerdeki ilerlemeyi takip edebilecekleri bir yazılım geliştirmiştir. Hedef kitleyi firmaların bilgi işlem departmanı olarak belirleyen firma yazılımın kaynak kodlarını da sağlayarak yazılımda ticari olmayan özelleştirmelere

izin vermektedir. Ayrıca ürünün doğası gereği bir otomobil için gerekli olan iklim, yol şartları, yasal düzenlemeler vb. koşullar için bir özelleştirme gerekmemekte böylelikle ürünü spesifik pazarlara adapte etme masrafları ortadan kaldırılmaktadır. Teknik konularda danışmanlığa ihtiyaç duymayacak yetkinlikteki hedef kitle seçimi satış sonrası hizmet zorunluluğunu da ortadan kaldırmıştır. Ayrıca görece niş, ancak her ülkede gözlemlenmesi mümkün olan hedef pazar seçimi, yetkin kullanıcı profiliyle birleştiğinde ürün tutundurma maliyetleri de sıfırlanmıştır. Firma potansiyel müşterilere değil, potansiyel müşteriler firmaya ulaşmaktadır. İnternette dağıtım yapılan ürün için bir ulaştırma maliyeti de söz konusu olmamaktadır. Ücret tahsilatı kredi kartı aracılığıyla peşin olarak yapılmaktadır. Firma tüm operasyonlarını Sydney'den yönetmektedir. Hennart (2014: 119-125)'a göre Atlassian'ın kısa sürede yabancı pazarlara açılabilmesini sağlayan unsur yalnızca (Volvo için de geçerli olan) iletişim teknolojilerindeki gelişmeler değil, üretip satmayı tercih ettiği ürünün doğası ve satış sonrası ek hizmetlere ihtiyaç duymayacak hedef kitle seçimidir. Bir başka deyişle KDI'ler için hangi ürünün satıldığı ve bu ürünün kimlere satıldığı alanyazında ihmal edilmiş en kritik unsurlardan biri olabilir. Teknolojideki gelişmeler KDI'leri olanaklı kılmış olmakla birlikte, firmaların kısa sürede uluslararasılaşabilmeleri için, benimsedikleri iş modellerinin bu olanaklardan maksimum şekilde faydalanmaya imkân verebiliyor olması gereklidir.

Tüm bu bilgiler ışığında Hennart (2014: 126-129)'a göre KDI'lerin ayırt edici unsurları şunlardır:

- Uluslararası pazarlarda dağınık halde gözlemlenen niş pazarlara hitap eden ürünler üretiyor olmaları
- Her bir pazar için ayrıca pazarlama karması adaptasyonu gerektirmeyen nitelikteki ürünleri satıyor olmaları
- Düşük maliyetli iletişim ve teslimat kanallarını tercih ediyor olmaları
- Genellikle küçük hacimli yerel pazarlara sahip ülkelerde kurulmuş olmaları

Hennart (2014)'ın çalışmasının en önemli çıkarımı, firmanın potansiyel müşterilere değil, potansiyel müşterilerin firmaya ulaşmasını ön gören iş modelinin farkı yaratan asıl faktör olduğu, yine KDI alanyazınında sıklıkla bir ön koşul olarak vurgulanan uluslararası bir tecrübeye ve bağlantılara sahip olma ya da eğitim seviyesi



ve türü gibi yönetici niteliklerinin gereğinden fazla öne çıkarılmış unsurlar olduğuna dair görüşür.

Özetle; geleneksel uluslararasılaşma modellerinde ön görülen belirsizlikten kaçınma sonucu ortaya çıkan aşamalı doğrusal uluslararasılaşma deseninden sapan; pazara sunulan ürünün doğası, stratejik seçimler, çevresel etkenler ve kaynak kısıtlılığında etkilenen ve genellikle doğrusal olmayan genişleme KDİ uluslararasılaşmasının temel karakteristikleridir.

Mudambi ve Zahra (2007: 345)'ya göre KDİ'ler yabancı pazarlarda aşamalı uluslararasılaşma desenini takip eden firmalar kadar yaşam şansına sahiptir. Bunun yanında faaliyet gösterilen sektördeki büyüme hızı, teknolojik uzmanlık, sahip olunan kaynakların bolluğu beklendiği gibi KDİ'lerin yabancı pazarlardaki yaşam şansını arttırmaktadır. Aynı yazarlara göre hedef pazarda faaliyet gösterilen sektörün yeni ve daha az sayıda rakibin faaliyet göstermekte olduğu bir sektör olması, devlet desteklerinden faydalanma ya da endüstriye ilişkin bilginin yoğunluğu beklenenin aksine firmaların sürekliliği üzerinde anlamlı bir etki göstermemektedir.

#### **2.1.3.4.2. Öğrenme Yetkinlikleri Açısından Farklar**

Bir firmanın sahip olduğu kaynaklar; somut ve soyut tüm varlıkları, yetkinlikleri, organizasyonel süreçleri, üretime ve pazara dair bilgiyi ve teknolojiyi kapsar. Geleneksel uluslararası firmalarda en önemli kaynaklar tesis ve makineler gibi somut varlıklarken, KDİ'ler söz konusu olduğunda daha çok bilgi, strateji ve yönetsel nitelikler gibi soyut kaynaklar öne çıkar (Knight ve Cavusgil, 2005: 21). İşletmenin en önemli kaynaklarından biri olan bilginin, daha önce değinildiği gibi genellikle somut kaynaklar açısından kısıtlı bir portföye sahip olan KDİ'lerde özgün bir öğrenme yöntemiyle edinilip edinilmediği önemli bir konudur.

Kaleka ve Berthon (2006: 1016)'a göre öğrenme, işletmelerde rekabet avantajı yaratmanın temel kaynağı olmaktadır. Ancak buna rağmen alanyazında başlı başına bu konuyu ele alan çalışmalar sınırlıdır. Öğrenme çoğunlukla rekabet avantajı yaratıcı diğer içsel ve dışsal unsurlarla beraber ele alınmaktadır. Yazarlara göre özellikle farklılaştırma stratejisinin başarısı, yabancı pazar bilgisinin bir fonksiyonu olan ve bilginin kodlanması ve biriktirilmesi boyutlarından oluşan firma hafızasının bir sonucudur. Pazardaki rekabet yoğunluğunun ve müşteri talepleri ilgili belirsizliklerin

öğrenme üzerindeki etkilerini araştıran Kaleka ve Brethon (2006: 1019-1020) önemli bazı bulgulara ulaşmışlardır. Belirsizliğin firma yöneticilerini özellikle söz konusu pazarla coğrafi mesafe arttıkça rakip mevkiidatlarıyla daha açık bir bilgi paylaşımı politikasını benimsemeye ittiği, pazardaki teknolojik farklılaşmaya dair bilgilerin derhal AR-GE departmanlarıyla paylaşıldığı tespit edilmiştir. Rekabet yoğunluğu ise firmayı değer teklifi daha yüksek ürünleri piyasaya sunmaya zorlamakta, bu da pazarın yakından takip edilmesini zorunlu kılarak öğrenme becerileri üzerinde olumlu bir etkide bulunmaktadır. Ancak müşteri taleplerine ilişkin belirsizlik ve rekabet yoğunluğunun öğrenme yetkinlikleri üzerindeki olumlu etkilerinin aksine, pazardaki teknolojik belirsizliğin özellikle gelişmiş ülkelere ihracat yapan firmalar için üstesinden gelinmesi zorlu bir mesele olduğu ve öğrenme ile farklılaştırma stratejisinin uygulanmasını zorlaştırıcı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir .

Organizasyonel öğrenme konusunu doğrudan firmaların uluslararasılaşması çerçevesinde değerlendiren Autio, Sapienza ve Almeida (2000: 910-914)'ya göre bir firmanın karşı karşıya kaldığı en temel stratejik meselelerden biri, KDİ'lerin yaptıkları gibi kurulur kurulmaz uluslararasılaşmanın yollarını aramakla, uluslararasılaşmayı yerel pazarda yeterli tecrübe ve kaynak birikimini sağlama sonrasına ertelemek arasında yapılacak tercihtir. Gerek aşamalı uluslararasılaşma modellerinde, gerekse KDİ yaklaşımında üzerinde önemle durulan bilgi ve öğrenme, geleneksel modellerde doğrudan tecrübesel yabancı pazar bilgisine yapılan vurguyla öne çıkarken, KDİ yaklaşımında ise girişimcinin sahip oldukları başta olmak üzere şahsi bilgi ve tecrübelerle öne çıkmaktadır.

KDİ yaklaşımı geleneksel uluslararasılaşma modellerinin temelini oluşturan tecrübe ve öğrenmenin önemini yadsımaz, yalnızca öğrenme kavramına yaklaşımı farklıdır. KDİ yaklaşımı, tecrübe ve bilginin firmanın kuruluşunu takip eden çok erken dönemlerde alternatif yollarla edinilmiş olabileceğini savunur. Girişimci niteliklerine ve mevcut tecrübelerine yapılan vurgu bunun bir sonucudur. Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 62-63)'a göre günümüz girişimcilerinin genellikle daha eğitimli olması, olası mevcut tecrübelerle birlikte ülkeler arası psikolojik mesafeyi azaltıcı bir unsurdur. Bu yüzden KDİ yaklaşımı, geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin aksine, girişimcilerin özgün yetenek ve niteliklerine atıf yaparak, küreselleşmenin de etkisiyle birbirine yaklaşan pazarların ülkeler arası psikolojik mesafeyi kısalttığını belirtir.

Sharma ve Blomstermo (2003: 745)'ya göre KDİ'lerin rekabet avantajları sahip oldukları bilginin yoğunluğuyla ilişkilidir. KDİ'ler, alanında bilimsel/teknik açıdan nitelikli çalışanları sayesinde pazara tamamıyla yeni ya da mevcut olanlardan belirgin şekilde farklılaşan nitelikte ürün ve hizmetler sunarlar. Benzer yüksek nitelikli eğitim geçmişi ve firma hacminin küçüklüğü organizasyon içinde bilgi paylaşımını ve yeni bilginin üretilmesini kolaylaştırır. Bu, başarılı yürütülen şebeke ilişkileriyle birleştiğinde ise rakiplerce elde edilmesi zor bir rekabet avantajını doğurur. Firmaların uluslararası iş bağlantıları pazar ve müşterilere ilişkin değerli bilgiler sağlayarak firma için yerel rakiplerin sahip olmadığı bir öğrenme avantajı yaratırken uluslararasılaşmayı da kolaylaştırıcı bir etkide bulunuyor olabilir. Sharma ve Blomstermo (2003: 740-741)'ya göre firmalar, etkileri ulusal sınırları aşan iş ağları içinde yabancı ülke kurum, kanun ve düzenlemelerine dair kurumsal bilgiye, müşterilerin ihtiyaç, istek ve karar alma süreçlerine dair iş bilgisine ve uluslararasılaşmanın gerektirdiği içsel kaynaklara dair uluslararasılaşma bilgiye ulaşırlar.

Çavuşgil ve diğerleri (2011: 81) KDİ'lerde öğrenme yönelimlilik kavramını yabancı pazarlar hakkındaki istihbaratın elde edilmesi, yorumlanması ve dağıtımını ile yabancı pazarlarda bulunan fırsatlara ilişkin dikkatli olma durumu olarak tanımlamışlardır. İşletmelerde içsel odaklı öğrenme ile pazar odaklı öğrenme arasında da bir ayırım yapan yazarlar, işletme yöneticilerinin uluslararası amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla işletme içerisinde bir araya gelen enformasyonun çok sayıda KDİ tarafından işletmenin uluslararası amaçlarını gerçekleştirmek için yabancı pazarlarda bir kaldıraç gibi yoğun şekilde kullanılmakta olduğunu, işletmenin pazara ilişkin enformasyonun elde edilmesi ve dağıtılması olarak tanımlanan pazar odaklı öğrenmenin ise işletmenin bilgi tabanının sürekli olarak güncellenmesi ve dönüştürülmesi ile işletmenin yabancı pazarlarda belirlediği hedeflere ulaşmada bir başka önemli öğrenme yönelimi olduğunu belirtmişlerdir.

KDİ'ler ilk yabancı pazar deneyimleri öncesi uluslararası pazarlara ilişkin bilgi sahibiyken, spesifik olarak hangi pazarın seçileceği ve pazara giriş yöntemi de mevcut bu bilgi ve iş ağları vasıtasıyla elde edilen bilgiler ışığında alınır (Sharma ve Blomstermo, 2003: 739-746). KDİ'lerin sahip oldukları bilgi stoku faaliyet gösterilecek yabancı pazarların ve pazara giriş yönteminin seçiminde temel etkidir.

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nde ön görülen desene uygun biçimde, uluslararası pazar ve operasyonlara ilişkin bilgi sahibi olmanın, firmanın uluslararasılaşması ve büyüme performansı üzerinde olumlu etkilerine değinen Autio, Sapienza ve Almeida (2000: 910-919), alanyazını *yeniliği öğrenme avantajı* kavramıyla tanıştırmışlardır. Bu kavram pazara ilk girme avantajı kavramıyla karıştırılmamalıdır. Organizasyonel bilgiyi, amaçlara ulaşma maksadıyla kritik faktörler arasındaki ilişkileri kavrama; organizasyonel öğrenmeyi ise şahsi bilginin organizasyonun mevcut bilgi stokuna eklenmesi olarak tanımlayan yazarlar, mevcut bilgiyle örtüşen yeni bilgilerin daha kolay öğrenilebildiğini belirtmektedirler. Ancak organizasyonel öğrenme kavramı, firmaların uluslararasılaşması çerçevesinden ele alındığında yerel pazarda öğrenilmiş iş yapış tarzı ve organizasyonel alışkanlıkların yabancı pazarlarda yeni bilgilerin öğrenilmesine engel teşkil edebileceği, bunun da zaman zaman yerel pazara ilişkin firmanın bilgi stokuna eklenmiş mevcut bilginin aşılmasını, daha açık bir ifadeyle unutulmasını gerektirebileceği belirtilmiştir.

Autio, Sapienza ve Almeida (2000) tarafından ortaya atılan yeniliği öğrenme avantajı kavramına dair daha berrak bir kavrayış kazanmak amacıyla psikoloji alanyazınında öğrenmeyi zorlaştıran faktörlerden biri olarak ortaya konan ve “önceki öğrenmenin yeni öğrenmeyi karıştırması ve zorlaştırması” olarak tanımlanan (Seven ve Engin, 2008: 194) *ileriye ket vurma kavramını* ödünç alabiliriz. Autio, Sapienza ve Almeida (2000: 911)'ya göre tecrübesel bilginin yabancı pazarlarda öğrenilmesi, yerel pazarda edinilmiş eski alışkanlıkları devam ettirmeye ilişkin içsel eğilimi mağlup etmeyi gerektirir. Uppsala Modeli'nin de temelini oluşturan bilgi ve öğrenme odaklı yaklaşımın ön gördüğü; uluslararasılaşma niyetindeki firmaların öncelikle ev sahibi pazarda tecrübe kazanması gerekliliği savı; firmaların bu sırada yerel iş yapma alışkanlıkları ve ülkeye özgü politikalara gereğinden fazla kanalize olması ihtimali ve bunun da firmayı değişen çevresel faktörlere uyum sağlama çabası yerine ataletle itmesi nedeniyle ileriye ket vurma şeklinde uzun vadede uluslararasılaşmayı ve büyümeyi zorlaştıran bir etkide bulunuyor olabilir. Ancak daha erken aşamalarda uluslararasılaşan firmalar tıpkı yabancı dil öğrenme gibi belirli becerilerin erken yaşlarda daha kolay kazanılabilmesi olgusuna benzer biçimde (Forbes, 2005) organizasyonel öğrenme yetkinlikleri açısından yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmekte, böylelikle uluslararasılaşma sırasında daha az içsel engeli açmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden daha erken uluslararasılaşan firmalar hem yabancı

pazarlarda genişleme, hem de toplam büyüme açısından daha iyi bir performans gösterebilmektedir. Yabancı pazarlardaki yeni öğrenme fırsatlarını engelleyen yerel pazara özgü alışkanlıkların yerleşmesi öncesi uluslararasılaşan firmalar, bu farklı bilgi kaynaklarını kullanarak yerel rakiplerinden daha hızlı büyüyebilirler. Üstelik bu avantaj yerel pazara da transfer edilebilir. Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 62)'a göre KDI'lerin faaliyetlerine yalnızca temel bir bilgi setiyle başlıyor olmaları, yeniliği öğrenme avantajına benzer şekilde öğrenmeyi hızlandırıcı bir etkide de bulunuyor olabilir.

Özetle; firmanın büyümesi açısından hayati olan ve gerektiğinde eskisinin yerini alması gereken yeni bilginin kabulü, firmanın iç pazar tecrübeleriyle şekillenmiş bilişsel ve politik algılarının, karşılaşılan yeni bilginin özümsemesine ne kadar direnç göstereceğiyle, bir başka deyişle ket vurma olgusuyla ilgilidir. Yeni pazarlara dair öğrenme engellerinin firmanın yerel pazardaki tecrübesi arttıkça, bir başka deyişle uluslararasılaşma ertelendikçe daha yerleşik hale geleceği varsayılabilir. Bu, Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nde öngörülen yerel pazarda tecrübe kazanmış firmaların neden yavaş ve aşamalı bir uluslararasılaşmayı tercih ettiğini açıklayan bir yaklaşım olabilir. Yeni pazarlarda karşı karşıya kalınan yeni bilgi, firmanın mevcut yerel pazar tecrübeleri ve yerleşik mantığıyla çatışarak uluslararasılaşmayı yavaşlatır. Bu süreç yalnızca bilişsel etkenlerle de gerçekleşmez. Firma yerel pazarda daha fazla zaman geçirdikçe yerel partnerleriyle ilişkileri güçlenir, uluslararasılaşma seçeneği artık tarafsız düşünemeyen yöneticiler için gerçekten de daha riskli bir politik karar anlamına gelir. Bu da yabancı pazarlara açılma konusunda bir ön yargıya sebep olabilir. Bu yüzden erken uluslararasılaşma, başlı başına uluslararasılaşmanın performansını arttıran en önemli etkenlerden biri olabilir. Bununla beraber erken uluslararasılaşma firmanın tecrübesizlikten kaynaklanan dezavantajlarını ortadan kaldırmaz. Ancak, kritik dönemi aşarak yabancı pazarda hayatta kalmayı başaran KDI'lerin uzun vadede daha başarılı bir performans sergilemeleri daha olasıdır (Autio ve diğerleri: 912-918).

Knight, Madsen ve Servais (2004: 647-648)'e göre de uluslararasılaşma öncesi yerel pazarda daha fazla vakit geçiren firmalarda ortaya çıkan yapısal ve organizasyonel katılma ve ulusal pazara yönelik rutinler, bu firmalar için yeni pazarlara adapte olabilme konusunda ciddi bir öğrenme engeli teşkil etmektedir. Buna karşın kuruluşlarını takip eden çok kısa süreler içerisinde uluslararasılaşan KDI'ler,

yeni bir kültüre ve yeni pazar dinamiklerine daha stratejik bir bakış açısıyla yaklaşabilmekte, yöneticiler uluslararasılaşma sürecinde daha az sayıda zihinsel bariyerin üstesinden gelmek durumunda kalmaktadırlar. Bunun yanında daha erken aşamada edinilen küresel yetenekler firmanın uzun vadedeki başarılarını da olumlu yönde etkilemektedir. Aspelund, Madsen ve Moen (2007: 1440) erken uluslararasılaşmanın firma başarısı üzerindeki katkısının görgül olarak kanıtlandığını belirtmişlerdir.

KDİ'lerde öğrenme konusuna dair bir diğer önemli veri, Danimarka ve ABD'de faaliyet gösteren 570 işletme üzerinde yapılmış bir çalışmanın (Shulz, 2001) firmalaradaki dikey bilgi akışının öğrenmeye etkilerine dair vardığı sonuçlarıdır. Sculz (2001: 675)'a göre, sıkı kurallarla yönetilen büyük firmalarda üst kademelerden gelen dikey bilgi akışı, alt kademe çalışanların ve şubelerin inisiyatif almasını engellemekte, öğrenme ve bilgi alışverişini felce uğratmaktadır. Önlem olarak işletmelerde düşük merkezileşme önerilmektedir. Daha önce belirttiğimiz gibi tipik olarak küçük, hatta KOBİ'lerin hızlı uluslararasılaşan versiyonu olarak tanımladığımız, genellikle girişimcinin mevcut uluslararası pazar tecrübeleriyle ve şahsi bağlantılarıyla şekillenen iş ağları içerisinde faaliyet gösteren KDİ'ler; müşteriden ve saha operasyonlarından uzak, steril bir yönetim anlayışıyla yönetilmemektedirler. Bu açıdan, bir anlamda profesyonel yöneticiliğe karşı girişimcilik öğrenmeyi kolaylaştıran etkenlerden biri olabilir.

Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 76), KDİ'leri diğer uluslararası firmalardan ayıran temel unsurların firma ölçeği ya da inovatif yaklaşımlar olmadığını, asıl unsurun öğrenme yetkinlikleri ve uluslararasılaşma stratejilerinde izledikleri daha agresif tutumları olduğunu belirtmişlerdir.

#### **2.1.3.4.3. Şebeke İlişkileri Açısından Farklar**

Coviello ve Cox (2006: 115-116)'a göre şebeke kavramı; şahıslar, müşteriler, hizmet sağlayıcılar ve devlet kurumları gibi aktörler arasındaki ilişkileri tarif etmek için kullanılan bir metafordur. Çavuşgil ve diğerleri (2011: 23) ise kavramı biraz daha açarak, şebekeyi; "perakende tüketiciler, araçlar ve diğer işletmeler gibi nihai kullanıcıların tüketimi için kaynakların nihai mallara, yarı mamullere ve hizmetlere dönüştürüldükleri, üretim ve pazarlama gibi ekonomik faaliyetlerin içerisinde yer alan

birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki işletme ve kişi gibi aktörlerden meydana gelen örgütsel yapı” şeklinde tanımlamışlardır.

Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin de güncellenmiş versiyonunda vurgulanmış olan uluslararasılaşmanın başarısında iş ağlarının önemi konusu (Johanson ve Vahlne, 2009) üzerinde KDİ yaklaşımında da sıklıkla durulmuş, hatta bundan zaman zaman kilit bir faktör olarak bahsedilmiştir (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 64). KDİ yaklaşımında iş ağlarının sınırları aşan kapsamına yapılan vurgu, geleneksel uluslararasılaşma modellerinin şebeke kavramına yaklaşımıyla temel farkı oluşturur. KDİ alanyazınında iş ağları yeni uluslararası pazarlara giriş dönemleri gibi ihtiyaç duyulan zamanlarda firmaya gerekli bağlantıları sağlama fonksiyonuyla öne çıkartılmıştır (Freeman ve Cavuşgil, 2007: 7).

Freeman ve diğerlerine (2006: 33)'e göre küçük ölçekli KDİ'lerin karşılaştıkları temel sorunlar; ölçek ekonomisi uygulayamamaları, kaynak kısıtlılığı ve risk alma karşıtlığıdır. Firmalar teknoloji ve şebeke ilişkileri sayesinde yarattıkları rekabet avantajıyla bu sıkıntıların üstesinden gelmektedirler. Ancak Coviello ve Cox (2006: 117-126)'a göre KDİ'lerin kaynak kısıtlılığından kaynaklanan dezavantajlarını şebeke ilişkilerini kullanarak edindikleri organizasyonel yetenek ve uzmanlıklarla ne biçimde aştıklarını açıklama konusunda alanyazında bir eksiklik söz konusudur.

Rialp ve diğerlerine göre (2005: 137) uluslararasılaşmanın gelişim süreci geleneksel uluslararasılaşma modellerinde ön görülen psikolojik mesafe argümanından ziyade kurucuların mevcut uluslararası tecrübeleri ve iş bağlantılarından etkileniyor gibi görünmektedir. Freeman ve Çavuşgil (2007: 12)'e göre Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin işletmelerin uluslararasılaşmasında ilk hedef pazarların psikolojik mesafesi düşük ülkeler olacağı yolundaki iddiasına karşın, iş ağları yaklaşımı içerisinde psikolojik mesafenin doğrudan önemi yoktur. Çünkü bu yeni yaklaşım, özünde KDİ girişimcilerinin iş birliği içerisinde oldukları partnerleri takip ederek yeni pazarlara ulaşacaklarını savunur. Bazı KDİ'lerin başlangıçta psikolojik mesafesi düşük pazarları seçtikleri gözlemlense de bunu modelin öngördüğü sebepler doğrultusunda yapmamaktadırlar.

Sharma ve Bomstermo (2003: 744)'ya göre; firmaların sahip olduğu iş bağlantılarının dinamikleri firmaya özeldir ve taklit edilmesi oldukça zor olan bu dinamikler 3 temel sonuç doğurur: Öncelikle yabancı pazar değişkenlerine dair en

önemli bilgi kaynaklarından birisidir ve firmaya özel bu kaynak rekabet avantajı sağlar. İkinci olarak spesifik bir bilginin pazarda yayılma zamanlamasını belirleyen temel etken de bu bağlantılardır. Son olarak güçlü bir iş ağı içerisinde kendine pozisyon edinmeyi başarmış firma yalnızca daha fazla miktardaki pazar bilgisini daha erken elde etmekle kalmaz, rakiplerine nazaran pazara dair daha hayati bilgilere de ulaşır. Bunun yanında bu ağlar mevcut bilgiyi firmaya iletmekle kalmaz, bilgi bizzat bu ağlar içerisinde de üretilebilir. Ancak üretilen bilginin mahremiyeti ve rakiplerden korunması da önemli bir sorundur. Knight ve diğerlerine (2004: 335-337) göre ürünlerinin yabancı rakiplerce taklit edilebilirliğini ve sahip olunan know-how'ın elde edilmesini engellerken yerleşik yerel iş ağlarına dâhil olmak KDI'ler açısından en büyük zorluklardan birisidir. KDI'ler bir anlamda varlıklarını borçlu oldukları bu özgün kaynakları korumak ile yerel iş ağlarına daha hızlı entegre olarak yabancı pazarlarda etkin olabilmek adına verilecek tavizler arasında bir ikilemde kalabilmektedirler. Aşırı korumacılık fırsatlara ilişkin iş ağları kanalıyla firmaya ulaşacak bilgileri bloke ederken, iş birliğini aşan bilgi paylaşımı know-how gibi özgün kaynaklar ile ürünlerin rakiplerce taklit edilmesi riskini arttırmaktadır. Firmaların bu ikilemin üstesinden gelebilmesi yüksek bir teknolojik uzmanlıkla beslenen inovasyon ile mümkün görünmektedir.

Mort ve Weerawardena (2006: 567)'ya göre şebekeler KDI'lerin uluslararası pazar performanslarına iki temel yolla etki eder. KDI'ye sağladıkları pazarlama kanalları ve çift yönlü bilgi akışıyla hızlı uluslararasılaşmayı sağlarken diğer taraftan gerek pazardan sağlanan geri bildirimlerin bir sonucu olarak, gerekse KDI'yle yapılan doğrudan işbirlikleri sayesinde daha bilgi yoğun ürünlerin üretimini sağlayarak rekabet avantajı sunarlar. Çavuşgil ve diğerleri (2011: 115) de yabancı ülke aracılarının KDI'lere bir çeşit *ilişki sermayesi* sağlayarak, ürünlerin müşterilere akışı ve pazardan firmaya bilgi akışı ile çift yönlü bir fayda sunduğunu belirtmişlerdir.

Şebekelerin KDI'lere sağladıkları temel faydalar; Zhou ve diğerleri (2007: 676) tarafından; yabancı pazar fırsatlarına dair sağlanan bilgi, tecrübe paylaşımı ve yönlendirme, referans olma olarak özetlenmiştir. Konuyu süreçsel bir mantıkla ele alan Coviello ve Cox (2006: 122-125)'a göre ise KDI-şebeke ilişkileri şu 3 aşmada özetlenebilir:



1. Bilgi-yoğun şebeke teknoloji ve insan kaynağını sağlayan organizasyonel sermayeyle buluşarak ticarileşir.
2. Ticarileşen sermaye firmanın uluslararası faaliyetleriyle paralel olarak firma ve şebeke ile birlikte büyür.
3. Şebeke kaynakların KDİ tarafından içselleştirilmesini sağlar.

Rialp ve diğerleri (2005: 161-162) yapmış oldukları çalışmada hem şahsi bağlantıların, hem de iş ağlarının sunduğu olanakların KDİ'lerce muadillerinden daha yoğun şekilde kullanıldıklarını doğrulamışlardır.

Firmaların sahip oldukları şebeke bağlantılarını işletmenin kuruluşu öncesi girişimcilerin mevcut şahsi ve iş bağlantılarının meydana getirdiği temel ve işletmenin kuruluşunu takip eden süreçte girişimcinin bu mevcut bağlantılarından evrilerek genişleyen ikincil şebeke bağlantıları şeklinde ikiye ayıran Mort ve Weerawardena (2006: 562)'ya göre KDİ'ler bu şebeke inşası döneminde proaktiflik, yenilikçilik ve risk alma gibi karakteristik girişimci özellikleri sergilemeye devam ederler.

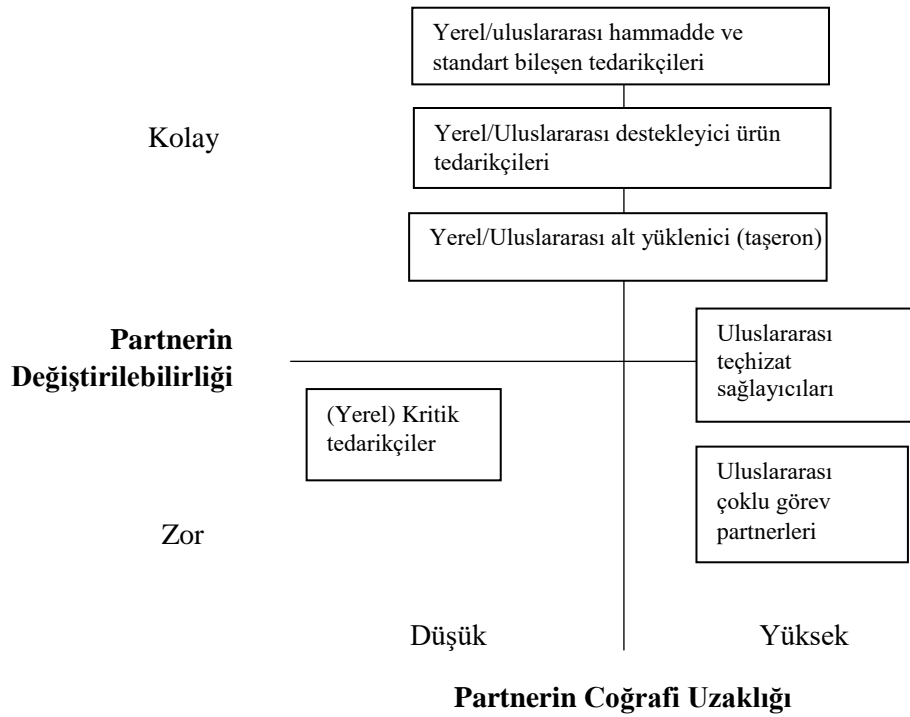
Girişimcinin şahsi bağlantıları, pazarın seçimi ve pazara giriş yönteminin seçiminde pazarın firmaya sunduğu fırsatların yanında önemli bir etken gibi görünmektedir (Aspelund, Madsen ve Moen, 2007: 1434). Çavuşgil ve diğerlerine (2011) göre çok sayıda KDİ, partnerlerinin kaynaklarından faydalanarak yabancı pazarlara başarılı biçimde giriş yapabilme olasılıklarını yükseltirler.

Mort ve Weerawardena (2006: 566-567)'ya göre şebekelere yönelik dinamik bir yaklaşım KDİ'ler için yabancı pazarlara giriş risklerini minimize etmekle birlikte, şebekelerin KDİ'lerin uluslararasılaşmada karşılaşmaları muhtemel tüm risk ve zorluklara çare olabileceği anlayışı hatalıdır. Şebeke aktiviteleri fırsat kollayıcı bir girişimsel yaklaşımla desteklenmiş etkin bir rekabet yönetimi yetkinliğini de kapsamalıdır. Buna karşın yazarlar şebeke ilişkilerinin hem teknoloji yoğun sektörlerde, hem de daha geleneksel sektörlerde faaliyet göstermekte olan KDİ'lerin büyüme performansı üzerindeki temel rolünü reddetmemişlerdir. Ancak şebeke ilişkilerinin *şebeke katılığı* olarak adlandırdıkları, şebekenin bir anlamda miyoplaşarak kendi içine kapanması, dışsal aktörlerle irtibatı sınırlandırarak önemli bazı fırsatların kaçmasına sebep olması gibi bir durumla KDİ'lerin uluslararası performanslarına olumsuz bir takım etkileri de olabileceğine dair yaklaşımları, yazarların iddia ettiklerinin aksine yeni bir yaklaşım değildir.

Sharma ve Blomstermo (2003: 744-745)'ya göre karşılıklı güven ve samimiyet gibi iş ilişkilerin duygusal boyutlarına dair yoğunluğun düşük seyrettiği zayıf iş bağlantıları daha uzak firmaları birbirine bağlayabilir. Daha fazla sayıda zayıf iş bağlantısına sahip olmak, daha az sayıda güçlü iş bağlantısına sahip olmaya göre avantajlıdır. Öncelikle maddi ve manevi açıdan daha az miktarda bağlılık yatırımı gerektiren zayıf iş bağlantıları, firmalar arası son derece yoğun etkileşimi gerektiren güçlü bağlantılara göre firmalara açısından yönetilmesi daha düşük maliyetli opsiyonlardır. Ayrıca zayıf bağlantılar doğaları gereği dışa daha açık bir yapısal özellik sergilediklerinden daha fazla yeni bilgi sağlayabilirler. Güçlü bağlantılarla birbirlerine bağlı firmalar oldukça benzer bir bilgi tabanına sahiptirler; bu da yeni bilginin üretilmesini zorlaştırır. Zayıf ağlara sahip firmalar ise mevcut bilgi ve pazarlama kanallarının dışına çıkma konusunda ve diğer eylemlerinde daha fazla özgürlüğe sahiptirler. İş ağları içindeki ilişkiler, tedarikçi ve müşteriler için teknik, ticari veya sosyal anlamda yapılan yatırım ve uyarlamalar ile güçlenir. Bu ağların firmaya sağladıkları avantajların yanında, başarıyla idare edilebilmeleri için gereken maliyet, KDİ yöneticileri açısından kritik bir meseledir (Freeman ve Cavuşgil, 2007: 7). Zayıf ve güçlü şebeke bağlantıları arasında da bir karşılaştırma yapan Sharma ve Blomstermo (2003: 745), zayıf bağlantıların daha düşük bir maliyetle yönetilebilmesi ve dışarıya, dolayısıyla yeni bilgiye daha açık olması sebebiyle KDİ'lere sunduğu avantajların güçlü bağlantıların sunduğu avantajlardan daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Daha geniş bir müşteri kitlesine ilişkin daha fazla bilgi akışı sağlayan zayıf şebeke bağlantıları; firmaya daha az standardize edilmiş, dolayısıyla gerektiğinde daha düşük maliyetle uyarlanabilir ürünlerin üretilmesi, böylelikle daha az satış sonrası hizmet gerektiren ürünlerin pazara sunulması gibi avantajlar sağlar. Freeman ve Çavuşgil (2007: 20)'e göre uluslararasılaşmanın başarısında hayati olan iş bağlantılarının edinilmesi zorlu bir süreç olsa da güvenilir bir yabancı aracının bulunması gibi süreçler firmaya finansal açıdan ciddi bir yük getirmez.

Şebeke ilişkilerinin uluslararasılaşmanın başarısına etkilerine dair alanyazından yapılabilecek çıkarımların yanında, KDİ'lerin doğrudan belirli şebeke aktörleriyle ilişkilerini inceleyen çalışmalar da mevcuttur. KDİ'lerin şebeke ilişkileri içinde iş birliği yaptıkları farklı tipteki tedarikçileri ve bunların KDİ açısından önemini inceleyen Partanen ve Servais (2012: 145-160), KDİ'lerin tedarikçileriyle kurulan ilişkiler açısından özgün bir yaklaşımı benimsemiş olduklarını belirtmişlerdir. Geniş

bir coğrafyaya yayılmış müşterilerin satış sonrası hizmetlere ilişkin talepleri ve müşteri ilişkileri yönetimine ve AR-GE gibi önemli faaliyetlere de dâhil olarak firmaya önemli faydalar sağlayan bu tedarikçilerden bazıları firma için birer partner haline gelmektedirler. Ancak yazarlara göre KDI'lerin hizmet aldığı alt yükleniciler, destekleyici ürün sağlayıcıları, hammadde ve standart bileşen tedarikçileri firmalar açısından vazgeçilebilir/değiştirilebilir niteliktedirler. Bu sebeple söz konusu bu tedarikçilerin firmaya coğrafi uzaklığı hayati bir önem arz etmez. Öncelik bu hizmetlerin düşük maliyetlerle sağlanıyor olmasıdır.



**Şekil 6.** Küresel Doğan İşletmeler İçin Farklı Tipteki Şebeke Partnerlerinin Önemi

**Kaynak:** Partanen ve Servais, 2012: 152

Partanen ve Servais (2012: 152-156) tarafından farklı tipteki tedarikçilerin KDI'ler için önemine dair önerdikleri model Şekil 6'te gösterilmiştir. Bu model tedarikçileri vazgeçilebilirlik ekseninde şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- **Yerel/Uluslararası destekleyici ürün tedarikçileri:** KDI'ler için hammadde ve standart bileşenleri sağlayan tedarikçilerin rolü bunu düşük maliyetle gerçekleştiriyor olmalarıdır. Bu tedarikçiler pazarın olgunluk durumu ve üretimde kullanılacak hammadde kaynağının bolluğuna göre genellikle

değiştirilmesi kolay/vazgeçilebilir tedarikçilerdir. Bu tedarikçilerin yerel ya da yabancı olmasının KDİ açısından önemi yoktur.

- **Destekleyici ürün tedarikçileri:** Temel bir ürünün uzmanlığına odaklanmış KDİ tarafından sunulan ürün destekleyici bir ürüne olan talebi beraberinde getirdiğinde genellikle proje bazlı çalışan firmalar olan destekleyici ürün tedarikçileri devreye girer. Bu tedarikçilerin temel rolü KDİ tarafından sunulan değer teklifini dolayısıyla nihai müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Temel mesele müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tatmin edilmesi olduğundan bu partnerlerin de yerel ya da yabancı olmasının KDİ açısından doğrudan bir önemi yoktur. Önemli olan sağlanan ek hizmet ya da ürünün pazara sunulan ürüne uyarlanabilirliğidir.
- **Uluslararası teçhizat sağlayıcıları:** Sunulan nihai ürünün kendisi ya da üretimi için vazgeçilmez olan donanımları sağlayan bu firmaların rolü genellikle kompleks ve özellikli ürünlerde öne çıkar. Düşük maliyet KDİ açısından önemlidir. Bu partnerlere dair bir diğer önemli nokta bakım ve servis gibi bazı satış sonrası hizmetleri de üstleniyor olmalarıdır. Bu yönleriyle bu partnerler KDİ açısından vazgeçilmesi/değiştirilmesi zor tedarikçilerdir.
- **Yerel/Uluslararası alt yükleniciler:** Belirli bir ürün ya da hizmette uzmanlaşmış alt yüklenici firmalar KDİ'lerden de talep görebilmektedirler. Sundukları maliyet avantajları ve uzmanlıklarıyla öne çıkarlar. Coğrafi uzaklıkları ve hizmet süreleri değişkenlik gösterebilir.
- **Kritik(Yerel) tedarikçiler:** KDİ'ler sıklıkla firmaya belirli bileşen ve teçhizatları sağlayan sınırlı sayıda yerel tedarikçiyle iş birliği yapmaktadırlar. Bu tedarikçiler genellikle ürün için yan bileşenleri sağlamaktadırlar. Ancak KDİ açısında bu firmaları özel yapan nitelikleri gerektiğinde AR-GE faaliyetlerine yoğun şekilde dâhil olmalarıdır. Bu sebeple vazgeçilmesi zor partnerlerdir.
- **Uluslararası çoklu görev partnerleri:** Bu aktörler üretim için gerekli bazı bileşenleri sağlamakla kalmayıp hem yerel alt yüklenicileri koordine eder, hem de müşteri ilişkileri yönetimi konusunda firmaya yardım eder. Bu anlamda bazı durumlarda şebeke içinde bazı rollerin keşif edildiği görülmektedir. Operasyonların bütünlüğü açısından oldukça önemli bir hizmet sağlayan ve bu

sebeple değiştirilebilirliği oldukça zor olan bu partnerler, genellikle ortak girişim yoluyla KDİ'lerle iş birliği yapma yoluna giderler.

Pazar aracıları önemli şebeke aktörlerinden bir diğeridir. Yabancı aracılarn kullanılması, aşına olunmayan ve oldukça zaman alıcı süreçler olan politik sosyal ve yasal normların öğrenilmesinde sağladığı avantajlar nedeniyle çok sayıda KDİ yöneticisinin tercih ettiği pazara giriş metodudur. Bunun yanında yabancı araçlar Doğu Avrupa pazarları gibi istikrarsız, aşına olunmayan normlara sahip psikolojik mesafesi yüksek pazarlarda ve rekabetin çok yoğun yaşandığı ABD İngiltere gibi pazarlarda işlem maliyetlerini minimize ederler. Bir süre sonra ürünün yabancı pazarlarda dağıtımını gibi süreçler üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak isteyen işletmeler söz konusu yabancı aracılarn stratejik bir kararla işletmeye dâhil edebilirler (Freeman ve Cavusgil, 2007: 21).

M. Gabrielsson ve Kirpalani (2004: 561-562)'ye göre, büyük ölçekli çok uluslu işletmeler de dış kaynak kullanımı yoluyla KDİ'lerin yeni yabancı pazarlarda faaliyet göstermesini kolaylaştırarak bir tür pazarlama kanalı öğesi rolü üstlenebilirler. Zaman içinde bu iş birliği fonlama, eğitim, tedarik gibi konuları da kapsayacak şekilde genişleyerek KDİ açısından oldukça faydalı uzun vadeli bir ilişkiye dönüşebilir. Yerleşik çok uluslu işletmeler tasarım, operasyon, üretim ve araştırma gibi, alanlardaki uzmanlığıyla KDİ'ye yardımcı olurken; KDİ'lerde ürettikleri özellikli ürünlerin yeni pazarlara bu işletmeler üzerinden ulaşımını sağlayabilir. Ancak geniş ölçekli satın almalarda maliyet avantajı için iskonto talep eden büyük şirketlerin bu yaklaşımı genellikle KDİ'ye çekirdek uzmanlık ve yetkinliklerini geliştirmek amacıyla yapacakları yeni yatırımlar için yeterli kârı sağlamaz. Yine de yazarlara göre bu tip ittifaklar KDİ'ler için nadir rastlanan stratejiler değillerdir. Özellikle mevcut kapasiteleri güçlü bir marka inşâsı için yeterli olmayan KDİ'ler bu tip ittifakları tercih edebilirler.

#### **2.1.3.4.4. Yönetici Profili ve Motivler Açısından Farklar**

Bir ihracat davranışından bahsedebilmek için olmazsa olmaz 3 koşul sağlanmalıdır: uluslararasılaşma yeteneği, pazar fırsatları farkındalığı ve uluslararasılaşma motivasyonu (Paword ve Bogart, 1975; Reid, 1981'den aktaran: Ellis ve Pecotich, 2001: 119-120). Oviatt ve McDougall (1997: 94)'a göre bu koşullar

içerisinde KDİ olgusunun ortaya çıkmasında asıl belirleyici olan, şebeke ilişkileri gibi diğer önemli faktörleri de mevcut şahsi ilişkileriyle yaratmış olan girişimcilerdir. Olgun firmaların aksine, KDİ’lerde yabancı pazar bağıllığı gibi kararlar organizasyonel içsel politikaların sonucu olarak değil, yazarlara göre muhtemelen doğrudan firmanın girişimcisi/girişimcileri de olan tepe yönetimin motivasyonu ve devamındaki inisiyatifiyle ortaya çıkar.

Freeman ve Çavuşgil (2007: 6)’e göre girişimsel organizasyonları tanımlayan ve küresel organizasyonel kültürün oluşumunu sağlayarak KDİ’lerin başarısına temel oluşturan üç kritik faktör; risk alma, yenilikçilik ve proaktifliktir. Risk alıcı girişimsel yönelimin KDİ’lerin doğuşuna zemin hazırlayan temel etmenlerden biri olduğu ortak görüştür (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004; Eurofound, 2012; Fan ve Phan, 2007; Knight ve Çavuşgil, 1996; McDougall ve Oviatt, 1994). Bu yönelim psikolojik ve bilişsel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, küresel pazarlardan gelen sinyalleri doğru yorumlama yetkinliğine sahip girişimcinin mevcut uluslararası tecrübelerinden de kaynaklanıyor olabilir (Freeman ve Çavuşgil, 2007: 7). Uluslararası işletmecilik alanyazını ise girişimci özelliklerinden ziyade firma dinamiklerine odaklanmıştır (Aspelund, Madsen ve Moen, 2007: 1435). Yine da uluslararasılaşma kararını firma kurucu ve yöneticilerinin nitelik ve motivasyonları ekseninde değerlendiren çalışmaların KDİ olgusu üzerinde yapılan araştırmalara paralel şekilde ortaya çıktığını iddia etmek mümkün değildir. Çavuşgil ve Nevin (1981)’in yönetici nitelik ve motivasyonlarını da kapsayan ihracat davranışının içsel etkenlerine dair ortaya koydukları ve geleneksel inovasyon modellerine de katkı yapmış model Şekil 4’te alıntılanmıştır. Aynı çalışmada Uppsala Modeli’nin yaratıcılarının da rekabet avantajı sağlayıcı firma avantajlarının yanında, modelde sıklıkla vurgulanan pazar bağıllığını yaratan, dolayısıyla uluslararasılaşmanın sürekliliğini sağlayan temel etkenin yöneticilerin uluslararası pazarlara ilişkin yaklaşım ve arzuları olduğu görüşünde oldukları belirtilmiştir (1981: 115).

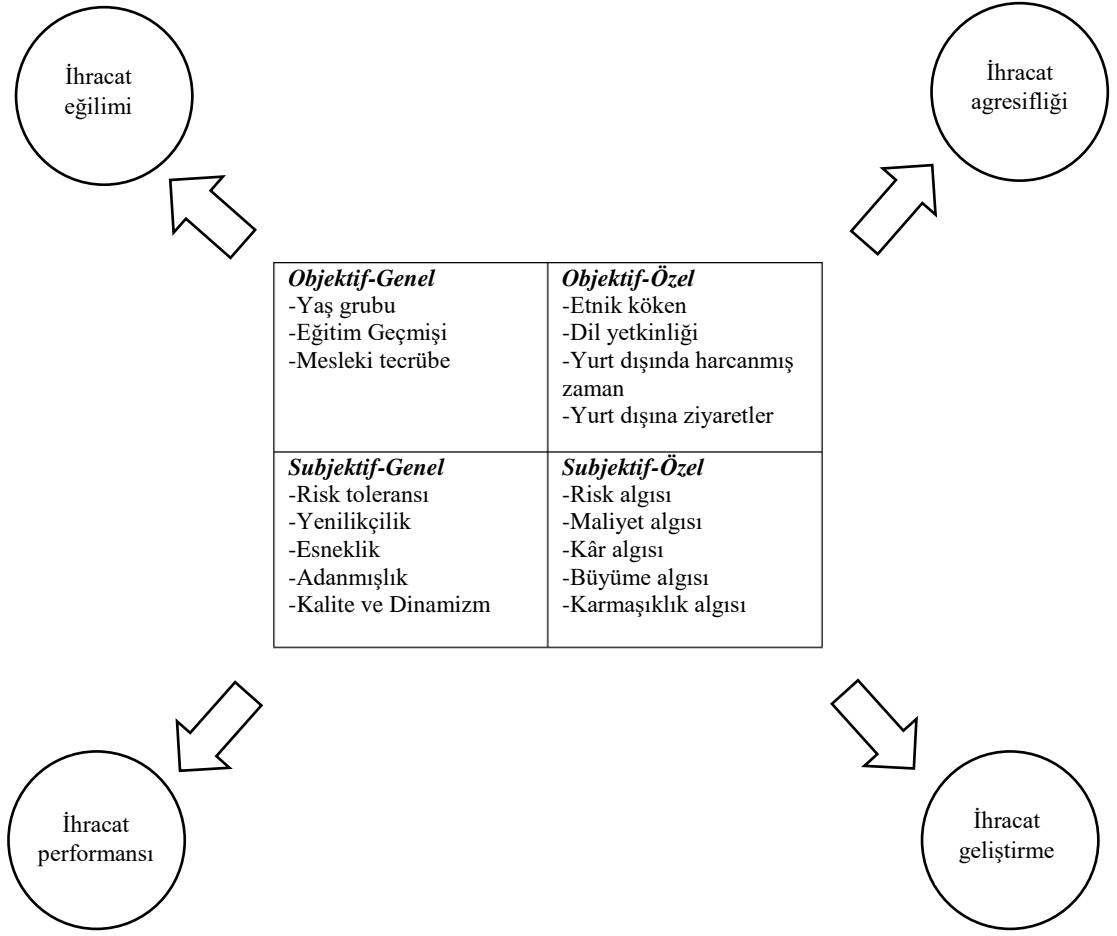
Ancak yönetici motivasyon ve niteliklerine, daha genel bir söylemle içsel değişkenlere daha fazla ağırlık veren çalışmaların KDİ alanyazınıyla beraber ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. McDougall ve diğerlerine (1994: 479-480) göre KDİ girişimcileri mevcut tecrübelerinden edindikleri uzmanlıkları sayesinde yabancı pazarların sundukları uyaranlara karşı daha yüksek bir farkındalık geliştirirler. Mevcut şahsi ve iş bağlantılarının da girişimcileri uluslararası pazarlara çekmesiyle genellikle

yabancı pazar farkındalığını takip eden ihracat kararı; satıcının inisiyatifi, alıcının inisiyatifi, aracının inisiyatifi ya da bir ticaret fuarın etkisi ile olmak üzere dört farklı şekilde başlayabilir (Ellis ve Pecotich, 2001: 120).

Çavuşgil ve Nevin (1981: 119) firmaların ihracata yaklaşımları konusunda gözlemlenen farklılıkların çoğunlukla firma içi değişkenler, spesifik olarak ise firmanın yönetim karakteristikleri ışığında aydınlatılabileceği görüşündedirler. Yöneticilerin ihracatın firmanın büyümesine yapacağı katkıya dair beklentileri, uluslararası pazarlara bağlılık; teknoloji ya da fark yaratıcı özgün bir kaynak gibi rekabet avantajı sağlayıcı üstünlükler ve firma yöneticilerinin istekliliği ihracatı açıklayıcı dört temel faktördür.

KOBİ'lerin uluslararasılaşması ve özel olarak KDI'lere ilişkin yapılan çalışmaların çoğunda odak, girişimci niteliklerinden ziyade girişimsel davranışların firma seviyesindeki yansımaları olmuştur. Ancak girişimci niteliklerinin KDI olgusu için oldukça önemli olduğu ve tipik olarak KDI'leri de kapsayan küçük ölçekli firmaların uluslararasılaşması konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için girişimci niteliklerinin de şahsi seviyede incelenmesi gerektiği düşünülmektedir . (Andersson ve Evangelista, 2006: 643-644). Freeman ve Çavuşgil (2007: 2)'e göre de olguya ilişkin çalışmaların çoğunda firma, sektör ve çevresel makro değişkenler vurgulanırken, kararlarıyla firmanın uluslararasılaşmasına yön veren girişimcilerin yönelimleri en az incelenmiş konulardan biridir.

Leonidou, Katsikeas ve Piercy (1998: 77)'e göre uluslararası işletmecilik alanyazını, yönetici niteliklerine dair firmaların ihracat davranışı üzerinde etki sahibi olması muhtemel 17 farklı içsel faktör tanımlamıştır. Yazarların bu faktörleri bir araya getirip gruplayarak ihracat davranışı üzerindeki yönetim etkilerine dair çizdikleri model, Şekil 7'te alıntılanmıştır. Genel karakteristikler ihracat dışı faaliyetlerin de tamamını etkileyen yönetim nitelikleri olarak ifade edilmiştir. Özel karakteristikler ise doğrudan ihracat davranışıyla ilişkilidir. Tüm bunlar yazarlar tarafından şu şekilde özetlenip değerlendirilmiştir (1998: 86-93):



**Şekil 7.** Firma Uluslararasılaşmasında Belirleyici Olan Yönetici Özellikleri

**Kaynak:** Leonidou ve diğerleri, 1998: 79

- **Yaş grubu:** Genç yöneticilerin ihracata karşı daha olumlu bir bakışa sahip olabileceğine dair genel görüş yazarlarca yapılmış çalışmada doğrulanmamıştır.
- **Eğitim geçmişi:** Formel eğitim geçmişinin açık fikirliliği, açık fikirliliğin ise yabancılarla ilişkilere dair daha yüksek ilgiyi doğuracağı, bunun da uluslararası pazar fırsatlarının daha objektif değerlendirilmesi sonucunu ortaya çıkaracağına dair görüş
- **Meslekî Tecrübe:** Uluslararası pazarlara dair mesleki tecrübenin söz konusu yöneticiye bir bilgi birikimi ve iş bağlantıları sağlayacağı; bunun da yönetsel uzmanlığı ve ihracat konusundaki agresifliği arttıracığı görüşü
- **Etnik köken:** Çalışmakta olduğu ülkeden farklı bir ülkede doğmuş ya da farklı bir kültür içinde yetişmiş yöneticinin öncelikle köken ülkeye dair olmak üzere genel olarak ihracata ilişkin açık görüşlülüğü ve resmi olmayan ailevî



bağlantılar gibi bağlantıların firmaya uluslararasılaşma konusunda fayda sağlayacağı görüşü

- **Dil yetkinlikleri:** Yöneticilerin yabancı dil yetkinliğinin yabancı muhataplarla gerçekleştirilecek iletişim in etkinliğini arttırmasının yanında farklı iş yapma tarzlarını öğrenmeyi kolaylaştıracağına dair görüş
- **Yurt dışında harcanmış zaman:** Yaşama, çalışma ya da eğitim alma yoluyla yabancı bir kültüre maruz kalmış olmanın yabancı pazar dinamiklerine dair tecrübesel bilgiyi arttıracığı görüşü
- **Yabancı ülkelere ziyaretler:** Bir önceki değişkene oldukça benzer dinamiklerle yabancı ülkelere yapılan ziyaretlerin yabancı pazarlara bakış açısına olumlu yansıtacağına dair görüş
- **Risk toleransı:** Risk alma eğilim yüksek olan yöneticilerin; getireceği fiziksel, sosyal, psikolojik, finansal risklere rağmen ihracat uyarılarına daha duyarlı olacağı görüşü
- **Yenilikçilik:** Mevcut normal ve genel kabul görmüş davranış kalıplarından sapması daha muhtemel yenilikçi yöneticilerin ihracata daha istekli olacakları görüşü
- **Esneklik:** Yenilikçilik değişkenine benzer biçimde uyarılara karşı daha tepkisel, açık fikirli ve değişime açık yöneticilerin ihracat fırsatlarını araştıracağı görüşü
- **Adanmışlık:** Yabancı pazarlara ilgi ve pazarlama, üretim ve insan kaynaklarının yeterli bir bölümünün ihracat faaliyetine tahsis edilmesi
- **Kalite ve Dinamizm:** Genel olarak yönetsel yetkinlik ve yeteneklerin firmanın ihracata yaklaşımı ve ihracatın neticelerine olumlu yansıtacağı görüşü
- **Risk Algılamaları:** İhracatın genellikle yerel pazar faaliyetlerinden daha yüksek riskli bir eylem olarak algılanması sebebiyle ihracat kararını olumsuz etkileyeceği görüşü
- **Maliyet Algılamaları:** İhracatın firmaya getireceği ek yönetsel maliyetler ve personel, üretim, ambalajlama, sigortalama, taşıma maliyetlerine ilişkin yönetsel algılar

- **Kâr Algılamaları:** Sermayenin yurt dışında girişilecek pazarlama faaliyetlerinin maliyetindeki artış etkisi ve yabancı müşterilerden yapılacak tahsilata dair zorluklara ilişkin algılamalar
- **Büyüme Algılamaları:** İhracat faaliyetinin firmanın uzun vadeli performansına ilişkin algılar
- **Karmaşıklığa Dair Algılamalar:** Firmanın yerel pazarda alışkın olduğu iş yapma pratiklerinden farklı olarak yabancı pazarlarda karşılaşılabilecek yeni prosedürler, kısıtlamalar, regülasyonlar, müşteri beklentileri, dil ve kültür farkları, kurdaki öngörülemeyen hareketler ile yoğun rekabete ilişkin yönetim algıları

Yapmış oldukları çalışmada, alanyazından derledikleri faktörlerden yalnızca belirli bazılarının firmaların ihracat davranışı üzerindeki etkilerini gözlemleyen yazarlar objektif nitelikler olarak grupladıkları etkenlerden eğitim geçmişi, dil yetkinlikleri ve yurt dışı tecrübenin ihracat faaliyetine etkilerine dair yeterli veriye ulaşamadığını belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerin risk toleransı, yenilikçiliği, esnekliği, adanmışlığı ve yönetim anlayışlarının kalite ve dinamizmini kapsayan subjektif değişkenlerin ihracat davranışıyla güçlü şekilde ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu veriler ışığında modelden yapılabilecek mantıksal çıkarım; yaş, eğitim, mesleki tecrübe, dil yetkinlikleri ve yurt dışı tecrübesi gibi objektif etkenlerin firma yöneticilerinin uluslararası pazarlara bakışında ve sergiledikleri risk alma eğilimi üzerinde en azından söz konusu çalışma çerçevesinde etkilerinin beklenen düzeyde tespit edilemediğidir (Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998: 95-96) Firmaların ihracat davranışı üzerinde etkili olduğu düşünülen yönetici niteliklerine ilişkin yapılmış çalışmalardan derlenen modelde, yazarlar fazla benzer olduğunu düşündükleri değişkenleri eleyerek modele ayrıca eklememeyi tercih ettiklerini belirtmişlerse de, burada mevcut haliyle modelin hâlâ birbirlerine oldukça yakın değişkenleri (yurt dışında harcanan zaman, yurt dışına seyahatler) barındırdığı yönünde bir yorum da ilave edilebilir.

İhracat agresifliği boyutu, çalışmanın dikkate değer bir diğer yönüdür. Leonidou, Katsikeas ve Piercy (1998: 80)'e göre yöneticilerin ihracata ilişkin yaklaşımları spesifik olarak agresif-pasif ölçeğinde değerlendirilebilir. Agresif yaklaşım ihracata dair sistematik ve objektif yönelimli bir bakışı temsil ederken, pasif yaklaşım ise fırsatçı ve genel olarak gönülsüz bir bakış olarak özetlenebilir. Firma

yönetimi, yabancı pazara dair bilgi edinme süreci ile söz konusu pazara tahsis edilecek kaynaklara dair karşılıklı olarak birbirini besleyen etkileşimli süreçte, pazara giriş yöntemi ve devamında izlenecek yol ile pazara giriş hızının; bir başka deyişle ihracat geliştirme sürecinin de belirleyicisidir.

Ellis ve Pecotich (2001: 120)'e göre firma yöneticilerinin kozmopolitliği (yabancı dil bilgisi; yurt dışı eğitim, iş ve yaşam tecrübesi) ile yabancı pazarlara ilişkin fırsatlar arasında bir ilişki bulunmaktadır. Eurofound'un çalışmasında ise (2012: 26-27) KDİ girişimcilerinin yabancı dil bilgilerinin küresel iş ağlarına katılmayı kolaylaştırıcı bir etken olduğu konusundaki verilerin yeterince tutarlı olmadığı belirtilmiştir. Mantıksal olarak uluslararası ticaretin gerekliliklerinden biri olduğu tartışmasız bir gerçek olarak kabul edilebilecek yabancı dil bilgisine dair bu şaşırtıcı sayılabilecek bu sonuç, Avrupalı işletmecilerin gerektiğinde aracı resmi ve özel kurumlardan yardım alma konusunda daha istekli olmalarına dayandırılmıştır. Avrupa'nın birçok ülkesinde birden fazla yabancı dilin zaten konuşulmakta olduğu gerçeğinin de çalışmanın bu sonucunu yorumlanmasında göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır. Avrupa Komisyonu'nun (2012: 12) raporuna göre kıtada yaşayanların %54'ü en az bir yabancı dilde kendilerini ifade edebileceklerini belirtmektedirler.

Lloyd-Reason ve diğerlerine (2009: 12-15) göre KOBİ'lerin uluslararasılaşmaya ilişkin temel motivleri ve konuya ilişkin veriler şunlardır:

- **Büyüme isteği:** Yerel pazara olan bağımlılığın azaltılması, yabancı pazarlarda büyüme imkânı ve uluslararası büyümeden kaynaklanan daha fazla kâr elde etme fırsatının Avusturalya, İngiltere, İspanya, İsveç ve ABD'de yapılan çalışmalarda KOBİ'lerin uluslararasılaşmasında en temel uyaranlardan biri olduğu ortaya konmuştur.
- **Bilgiye İlişkin Motivler:** Bilgi ve entelektüel sermayenin arttırılmasına ilişkin arzuların KOBİ'leri uluslararası pazarlara itme ya da çekme yoluyla yönlendirdiği Kanada, İspanya, İsveç, İrlanda, Şili ve Endonezya'da faaliyet göstermekte olan KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur.
- **İş Ağları, Sosyal Ağlar ve Tedarik Zinciri:** Firma yöneticilerinin bir başka ülkeden göçmüş olmalarından kaynaklanan bağlantılarının da sebep olabileceği düşünülen sosyal ve iş ağlarına ilişkin mevcut bağlantıların da

özellikle uluslararasılaşma kararında ve ilk aşamalarda temel motivasyonlardan biri olabileceği ABD, Avustralya, Kanada, Portekiz gibi genelde yoğun göçmen alan ülkelerde yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur.

- **Yerel Pazara İlişkin Uyarılar:** Durağan ya da sınırlı yerel pazar talebinin firmaları uluslararasılaşmaya ittiğine dair İsveç, Kanda, Şili, Endonezya gibi ülkelerde yapılmış gözlemler mevcuttur.

Konuyu daha da özele indirgeyen Andersson ve Evangelista (2006: 654-655) Avustralyalı ve İsveçli KDİ'ler üzerinde yapmış oldukları araştırmada girişimci nitelikleri ve yönetsel özelliklerin doğrudan KDİ olgusuna etkilerine dair şu sonuçlara ulaşmışlardır:

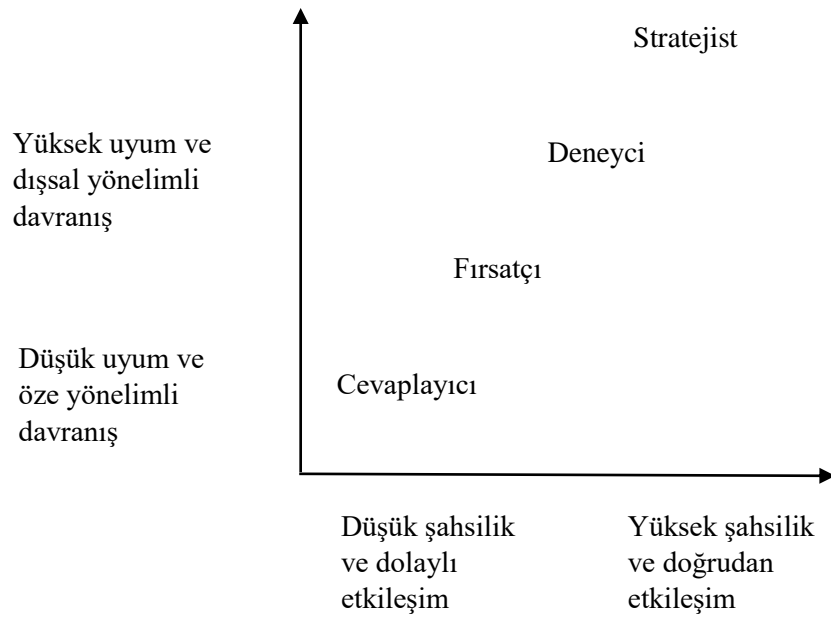
- **Yönetim ekibindeki kişi sayısı:** Üst kademe yönetimde yer alan kişi sayısı ile KDİ'lerin sergiledikleri başarı arasında hayati bir bağlantı olmayıp, gerek tek kişi gerekse bir ekip tarafından yönetilen KDİ'ler mevcuttur. Ancak KDİ yöneticilerinin bir kısmı “gemide tek bir kaptan olması gerektiği” fikrindedirler.
- **Uluslararası tecrübe ve endüstriyel tecrübe:** KDİ yöneticilerinin tümünün geçmiş bir uluslararası ya da endüstriyel tecrübeye sahip olduklarını söylemek mümkün değildir. Bazı KDİ'lerin oldukça genç ve tecrübesiz kişilerce yönetildiği gözlemlenmiş olsa da bu yöneticiler iş birliği yetenekleri sayesinde bunu aşma eğilimindedirler.
- **Pazarlama odaklı girişimci / Teknoloji odaklı girişimci:** KDİ girişimcilerinin tamamına yakınında pazarlama ve teknolojiye ilgi gözlemlense de girişimcilerin genellikle bu alanlardan birisine daha eğilimli olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan pazarlama eğilimli girişimcilerin daha aktif bir uluslararasılaşma stratejisi güttüğü ve olgun sektörlerde de rekabete girmeye istekli oldukları, teknoloji eğilimli girişimcilerin ise daha çok reaktif bir yaklaşımla niş pazarlara yöneldikleri gözlemlenmiştir.
- **Küresel bakış açısı:** Vizyon ve küresel bakış açısı KDİ olgusu için bir ön şart olarak yorumlanmıştır.
- **Şahsi bağlantılar:** KDİ girişimcileri mevcut şahsi bağlantılarını yalnızca uluslararası pazarlarda genişletmek için değil, finans ve üretim gibi konularda da kullanmaktadırlar.

KDİ'lere ilişkin daha kapsamlı bir anlayışın girişimcilerin karar alma süreçleri ve değişen içsel ve dışsal şartlara ilişkin izledikleri stratejilerle ilgili daha geniş bir bakış açısı gerektirdiğini düşünen Freeman ve Çavuşgil (2007), KDİ yöneticilerini girişimsel bağlılık/adanmışlık ekseninde incelemişlerdir. Bu eksende KDİ yöneticileri cevaplayıcı, fırsatçı, deneyci ve stratejist olarak sınıflandırılmıştır (bk: şekil 8). Yazarlar bu kavramları şu şekilde açıklamışlardır (2007: 23-25):

- **Cevaplayıcı:** Uluslararası fırsatlara ilişkin farkındalığa sahip olsa da bu konuda proaktif bir yaklaşımı benimsememiş, yerel pazarın sunduğu olanaklardan memnun, az sayıda önemli uluslararası bağlantılara sahip, kısmen mesafeli ve formel ilişkileri tercih eden, öz odaklı bir yaklaşımla şebeke ilişkilerinin gerektirdiği güven inşası gibi informel yatırımları önemsemeyen, daha çok psikolojik mesafesi düşük yabancı pazarları tercih eden, yabancı pazarlara ilişkin temel uyarıyı yabancı pazarlardan kendisine ulaşan siparişler olan girişimci
- **Fırsatçı:** Uluslararası fırsatlara ilişkin farkındalık sahibi olmasının yanında yabancı pazarlara ilgi duyan ve çeşitli şebeke bağlantılarıyla uluslararasılaşmaya dair bilgi sahibi olmaya çalışan, ancak tedarikçi ve müşterileriyle iletişimini istikrarlı bir zemine oturtamamış, yabancı pazarlara ilişkin bilgileri yeterli nitelikte uluslararası bağlantılara sahip olamamaları nedeniyle sınırlı, şahsi ilişkilerini kullanarak aşamalı şekilde şebeke bağlantıları kurmaya çalışan, kısa vadeli düşünen, cevaplayıcı olarak nitelendirilen yönetici tipine benzer şekilde iş ilişkilerinde öze yönelimli ve tek taraflı davranma eğilimi sergileyen, daha çok psikolojik mesafesi düşük yabancı pazarlardan gelen uyarılarla hareket eden yönetici
- **Deneyci:** Uluslararası pazarlarla olan ilişkisi farkındalığın ötesine geçmiş, denemekten çekinmeyen, proaktif biçimde uzun vadede başarılı biçimde uluslararasılaşmayı planlayan, yerel pazarı sunduğu fırsatlar açısından yetersiz gören, dâhil olduğu şebeke içinde çok sayıda kanaldan uluslararası pazarlara dair bilgi edinebilen, çevresel makro etkenlere bağlı olarak gerektiğinde mevcut uluslararası bağlantılarını kullanarak rolünü ihracatçıdan ithalatçıya dönüştüren, şahsi olduğu kadar gayr-ı şahsi niteliğe de sahip uzun vadeli ilişkileri sayesinde uluslararasılaşması hızlanmış, talepleri dikkate alan ve

güven inşasına önem veren, bir noktadan sonra şebeke içerisinde edinilmiş referanslar sayesinde yeni pazarlara çekilen yönetici tipi

- **Stratejist:** Yenilikçi, proaktif, risk almaktan kaçınmayan, başat bölge ve pazarlarda kendisine partnerler arayan, sahip olduğu şebeke ilişkilerini hızlı uluslararasılaşma konusunda başarıyla kullanan, uluslararasılaşmaya kendisini tam anlamda adanmış, yabancı müşterilerin talepleri doğrultusunda ürün uyarlamalarına yüksek çaba ve zaman harcayan, güven ve yüksek uyumla önemli uluslararası aktörlerle sağlıklı şahsi ilişkilere sahip, çok sayıda yabancı pazara eş zamanlı olarak girmeye eğilimli, psikolojik mesafesi yüksek pazarlardaki dezavantajı aşmak adına şebeke ilişkilerini kullanan, yerel pazarı oldukça yetersiz gören yönetici



**Şekil 8.** Uluslararasılaşma Hızında 4 Farklı Girişimsel Yaklaşım

**Kaynak:** Freeman ve Çavuşgil 2007: 22

Tüm bu bilgiler ışığında girişimci nitelik ve motivasyonlarının KDİ olgusunu ortaya çıkaran temel etkenlerden biri olduğu görülebilir. Genel anlamda firmaların ihracata yönelik motivasyon eksikliği ihracatı çok da hayati olmayan bir faaliyet olarak gören firma yöneticileri ile birlikte makro seviyedeki teşviklerin ve daha genel anlamda teşvik edici ulusal bir ihracat politikasının eksikliğine atfedilir (Cavuşgil ve

Nevin, 1981: 114). Dolayısıyla çevresel etkenlerin de risk alma davranışı ve girişimci motivasyonu üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmak gerekir. OECD (2000: 3)'ye göre girişimcilik; kümelenmenin görüldüğü bölgelerde, bilgi saçılması (information spillover) olarak adlandırılan etkiler dolayısıyla daha yoğun görülebilir. (Silikon Vadisi-ABD, Valensiya-İspanya, Nürenberg-Almanya) Sosyal ve entelektüel sermaye ile bölgede hâkim olan kültür ve yerel iş ağları vasıtasıyla, kendi imkânlarıyla eğitim, araştırma ve pazarlama gibi faaliyetleri finanse edemeyen firma ve girişimcilere bu imkânları sağlayarak küresel alanda rekabet yolunu açabilir. Bu açıdan risk alıcı girişimsel davranışın uygun dışsal ve içsel koşulların bir araya gelmesiyle oluştuğu söylenebilir.

#### **2.1.3.4.5. Teknoloji Kullanım Düzeyi Açısından Farklar**

Knight ve Çavuşgil (2005: 19) 365 Amerikan firması üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışmaya konu olan firmaların neredeyse tamamının faaliyet göstermekte oldukları sektörler içinde yüksek seviyede bir teknolojik erke sahip olduklarını belirtmişlerdir. KDİ'lerin büyük çoğunluğunun teknoloji şirketleri olduğunu savunan araştırmacılardan bir diğeri olan Tanev (2012: 7) tarafından İngiltere'de faaliyet gösteren KDİ'ler üzerinde yapılan bir çalışmada teknolojiye odaklanan KDİ'lerin erken uluslararasılaşması şu faktörlere atfedilmiştir:

- Yerel pazar bu firmaların hedeflerini karşılayacak büyüklükte değildir
- Potansiyel müşterilerin çoğunluğu yabancı çok uluslu firmalardır
- Bu çok uluslu firmaların çoğunluğu denizaşırı müşterilere sahiptir
- Teknik açıdan en gelişmiş ürünün sunulması KDİ'lerin rekabet avantajını yaratan temel etkidir
- KDİ'lerin sunduğu ürün, ulaştırma ve lojistik maliyetleri açısından avantaj sağlayacak niteliklere sahiptir
- Farklı ülkelerde benzer beklentiye sahip müşterilere hitap ederler
- Firma sunduğu yenilikçi ürünle genellikle pazara ilk giren avantajına sahiptir
- Firma genellikle uluslararası tecrübesi olan yöneticilerce idare edilmektedir

İngiltere'nin Cambridge şehrinde; internet, yazılım, bilgisayar donanımı, yarıiletkenler ve telekomünikasyon gibi teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren ve ortalama olarak gelirlerinin %69'unu ihracattan elde eden 12 KDİ üzerinde yapılan

bir başka araştırmanın ortaya koyduğu önemli sonuçlardan biri, İngiltere gibi Dünya'nın en büyük ekonomilerinden birinin bile teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren yerli KDI'lerce pazar büyüklüğü açısından yetersiz görülmesi ve bunun firmaların uluslararasılaşmasında temel motivlerinden birisi olmasıdır (Kudina, Yip ve Barkema, 2008: 40). Araştırmacılara göre bu durum İngiltere'nin teknoloji pazarının gerçekte toplam yerel pazar büyüklüğüne nazaran oldukça küçük olmasıyla ilişkilidir. Yarıiletken ve bilgisayar donanımı gibi çok yüksek yatırımlar gerektiren sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için yerel teknoloji pazarı yeterli talebi sağlamamaktadır. Yazarlara göre, bu firmalar için uluslararasılaşma bir seçimden ziyade zorunluluktur.

Çavuşgil ve diğerlerine (2011: 84-85) göre üstün teknolojinin olanaklı kıldığı verimli üretim süreçleriyle düşük maliyetli, küçük ölçekli ve daha nitelikli üretim; diğer tüm koşullar aynı kalmak şartıyla daha üstün kalitedeki ürüne yönelecek müşteriler düşünüldüğünde KDI'leri sektörlerinde teknolojik liderliğe iten temel sebeptir. Yüksek kaliteli ürünlere yönelik artan talebi karşılama konusunda gelişen teknoloji, küçük ölçekli firmaları da oyuna dâhil etmiştir (Eurofound, 2012: 42).

KDI'lerde teknoloji kullanım yoğunluğuna yönelik istisnai görüşler de yok değildir. Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 74-25)'a göre özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı KDI'lere has değildir. Yeni Zelanda'da yapılan çalışmada, aşamalı şekilde uluslararasılaşan firmaların da teknoloji kullanım yoğunluğu bakımından KDI'lerden geri kalmadıkları sonucu çıkarılmıştır. Yazarlar çalışmalarına konu olan Yeni Zelandalı KDI'lerin internet ve e-posta gibi teknolojilerin henüz yaygın şekilde kullanılmadığı 1967 ile 1987 yılları arasında faaliyetlerine başlamış işletmeler olduklarını vurgulayarak, bu verinin bilgi iletişim teknolojilerinden yoğun şekilde faydalananı olma kriterinin KDI'ler için ayırıcı bir nitelik taşıyamayacağı sonucunu ortaya koyacağını belirtmişlerdir.

Kanada, İrlanda, Avustralya ve Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren KDI'lerin uluslararasılaşma performansında internetin etkilerine dair yapılan bir diğer çalışmada Loane (2005: 267-268) ise bu işletmelerin tamamına yakınının interneti uluslararasılaşmada yoğun şekilde kullandıkları, hatta henüz 80'li yıllarda kurulmuş ve gerek uluslararasılaşma hızları, gerekse yabancı pazarlardan elde ettikleri gelirlerin toplam satış hasılatlarına oranıyla KDI kategorisine sokulabilecek bazı yazılım



firmalarının interneti henüz bu yıllarda en ilkel haliyle kullanmaya başladıkları gözlemlenmiştir. Araştırmada firma yöneticilerinin tamamına yakının elektronik posta ve internetten yoğun şekilde faydalandıkları, bazı firmaların iç iletişimi daha verimli hâle getirmek amacıyla internetin kurumsal kapalı devre bir versiyonu olarak özetlenebilecek intraneti kullandıkları, hatta zaman zaman yabancı müşterilerin intranet ağlarına erişim sağladıkları, yine firmaların büyük çoğunluğunun çevirmeli ağ bağlantıları yerine yüksek hızlı internet bağlantılarını tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Çalışmaya dâhil olan tüm firmaların interneti yeni pazarlara girmede gerekli yatırımları ve üstlenilecek riskleri azaltıcı, hayati bir enstrüman olarak yorumladıkları; müşterileriyle olan iletişimlerinde elektronik postayı temel iletişim kanalı olarak benimsedikleri; tedarikçi, distribütör ve diğer yabancı araçlarla olan iletişimlerinin yanı sıra kendi çalışanları ve satış ofisleriyle de genellikle bu yolla iletişim kurdukları belirtilmiştir. Bunun yanında, özellikle yazılım alanında faaliyet gösteren firma çalışanlarının gerektiğinde yazılım kodlarının güncellenmesi ve benzer diğer faaliyetler için internet tabanlı platformlarda eş zamanlı çalışma imkânlarından faydalandıkları vurgulanmıştır.

Yazılım gibi teknoloji yoğun ve doğrudan internet üzerinden dağıtımı mümkün olan ürünlerin üretimini yapan firmalar dışında, fiziksel ürün üreten firmalar da internetin müşteri ve iş birliği yapılan firma dışı aktörlerle iletişim dışında sunmuş olduğu olanaklardan yoğun şekilde faydalanmaktadırlar. Her şeyden önce günümüzde temel bir bilgi edinme aracı olan internet, Loane (2005: 272)'a göre bu firmalarca araştırma, elektronik konferanslar, bilimsel çalışmalar, müşteri katılımlı proje yönetimi ve fiziksel olarak farklı yerlerde bulunan çalışanların eş zamanlı katılımını zorunlu kılan gerçek zamanlı diğer faaliyetler için yoğun biçimde kullanılmaktadır. Mettler ve Williams (2011: 6)'a göre de KDI'ler Google'ın firmalar için sunduğu hizmetler, Skype gibi internet tabanlı iletişim uygulamaları, Amazon gibi e-ticaret siteleri gibi hizmetlerden yoğun şekilde faydalanmaktadırlar. KDI'ler internetin firma faaliyetlerine entegrasyonunda da oldukça hızlı ve açık fikirli davranmakta, aşamalı bir süreç bu firmalarda internetin benimsenmesinde de gözlemlenmemektedir (Loane, 2005: 274).

KDI'ler ayrıca internetin sunduğu olanaklardan pazarlama alanında da yoğun şekilde faydalanmaktadırlar (M. Gabrielsson ve P. Gabrielsson, 2011: 97-98). İnternet, müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama kanalı aktörleriyle iletişim ve satış sonrası

hizmetler alanında sağladığı kolaylıklar dışında sunduğu e-ticaret olanakları sayesinde üreticiden tüketiciye, doğrudan bir pazarlama kanalı olarak da önemli bir araçtır. Ancak internetin KDI'lerce bu yönüyle kullanımının çok yaygın olmadığı, daha çok ikincil bir pazarlama aracı olarak görüldüğü belirtilmiştir. İnternetin geleneksel iletişim metotlarından çok daha az maliyetle bu iletişim imkânlarını sağladığı firma yöneticilerinin ortak görüşüdür (Loane, 2005: 269).

OECD (2000: 5-6)'ye göre ise KOBİ'ler yönetsel yetkinliklerin kısıtlılığı ve sağlam altyapıların yüksek yatırım gerektirmesi gibi içsel bazı engeller nedeniyle genellikle internetin sunduğu e-ticaret olanakları gibi yeni teknolojileri benimseme konusunda ortalama bir firmadan daha yavaş ilerleme kaydetmektedir. Ayrıca büyük ölçekli firmalara nazaran gizlilik veri güvenliği gibi konularda güven inşa etmek ve bunların sertifikalandırılması gibi yükümlülükler KOBİ'ler açısından elde edilmesi daha zor yetkinlikler gibi görünmektedir. Ancak raporun yayım tarihinin üzerinden geçen 17 yılda, başta bilgi iletişim alanında olmak üzere teknolojiye çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. İnternette kullanıcıyla web sitesi arasındaki bilgi trafiğini şifreleyerek veri güvenliğini sağlayan HTTPS gibi güvenli bağlantı protokollerinin ve SSL gibi kriptografi standartlarının kullanım sıklığını takip eden bir kuruluş olan Netcraft (2015)'a göre, 2015 yılında SSL sertifikası sahibi internet sitelerinin sayısı 1996'dakine göre 1000 kattan fazla bir artış göstermiştir. Ayrıca internet arama motoru devi Google, Ocak 2017 itibarıyla kullanıcılarını geçerli bir SSL sertifikasına sahip olmayan internet sitelerine bir uyarı mesajı eşliğinde yönlendirmektedir (Wiener-Bronner, 2016). Geçen 17 yılda yasal kurumlar da bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelere kayıtsız kalamamıştır. Örneğin Türk Ticaret Kanunu firmaların internet sitesi düzenlemelerine yönelik yükümlülükler de içermektedir (Türk Ticaret Kanunu, 2011).

KDI'lerin uluslararası faaliyetlerinde kolaylaştırıcı rolü kabul edilen bu gibi hizmetlerin, işletmelerin ihracat performansına doğrudan ne seviyede katkı yaptıkları tartışmaya açıktır. Pezderka, Sinkovics ve Jean (2012: 185-212)'a göre de e-ticaret'e ilişkin geniş literatüre rağmen, internetin firmaların uluslararasılaşmasına etkilerine ilişkin araştırmalar sınırlıdır. Bunun da ötesinde konuya ilişkin sınırlı sayıdaki görgül çalışmanın sonuçları da birbirleriyle son derece tutarsızdır. Bilgi iletişim teknolojilerinin müşteri ve şebeke aktörleriyle ilişkiler, firmaların bilgi işlem yatırımları, çevrimiçi işlemler, iletişim ve pazar istihbaratı sağlanmasında teknolojinin

kullanımı, satış sonrası hizmetler ve maliyetlerin azaltılması üzerindeki etkilerine dair farklı çalışmalardan çeşitli derecelerde yapılabilecek çıkarımlara karşın internet kullanımının fiziksel pazara giriş yöntemlerine bir alternatif olarak kullanılabilirliğine ve ihracat performansına etkilerine dair doğrudan kapsamlı bir çalışma mevcut değildir. Aynı yazarlar mevcut müşterilerle iletişim, ilişki yönetimi, potansiyel müşterilerle ulaşma, pazar araştırması ve yabancı pazarlarda fiziksel olarak faaliyet gösterme gibi maliyetli süreçleri teknolojinin sunduğu imkânlarla destekleyen ya da ikame eden firmalar ihracat performanslarını yükselterek rekabet güçlerini arttırabileceklerini belirtmişlerdir. Araştırmacılar 58 KDİ'yi de kapsayan ve 61'i teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında; ihracat yönetiminde teknolojiden yoğun şekilde faydalanmanın ve yeni potansiyel müşterilere ulaşmada teknolojiyi kullanmanın ihracat performansına olumlu etkilerini tespit etmiş, ancak dikkat çekici bir diğer sonuç olarak teknolojinin yabancı pazarlarda fiziksel varlığı ikame edici bir enstrüman olarak kullanılmasının ihracat performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu sonuç yazarlarca, gerçek pazar koşullarının ancak pazarda müşterilerle doğrudan temasla öğrenilebileceği şeklinde yorumlanmıştır. Bu yorum halihazırda yabancı pazar tecrübesine sahip ihracatçıların pazar iletişiminde teknolojiden daha fazla verim aldıklarına dair gözlemleriyle tutarlıdır. Yazarların konuya dair bir diğer yorumu, bilgi işlem departmanlarına yapılan yatırımların firma gelirlerine makul bir oranda tutulmayarak firmanın asıl faaliyet konusunu oluşturan üretime yeterince kaynak aktarılamaması olabileceğidir.

KDİ'ler için ayırıcı bir kriter olarak ortaya konulmamışsa da, en azından bu işletmelerin internet gibi teknolojilerden yoğun şekilde faydalandıkları ve teknoloji yoğun sektörlerde daha sık faaliyet gösterdikleri genel kabul görmüş bir görüştür (Rennie, 1993: 48; Knight ve Çavuşgil, 1996: 18; Tanev 2012). Eurofound (2012: 17)'a göre bunun temel nedeni, daha yüksek katma değer üreten teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmaların genellikle daha fazla sayıda pazara daha kolay ulaşabilmesidir. Ancak aynı kaynağa göre bu işletmeler; konaklama, gıda, sigortacılık, ulaşım ve depolama hizmetleri, perakendecilik gibi teknoloji yoğunluğu görece düşük sektörlerde de faaliyet gösterebilmektedirler. Bu firmalar daha yüksek yoğunluklu teknoloji kullanan muadillerine göre öncelikle coğrafi açıdan daha yakın olan pazarları hedef olarak belirlemeleri ve doğrudan ihracat gibi yabancı pazara daha düşük seviyeli

bağlılık gerektiren giriş yöntemleri yerine sundukları ürünlerin farklı doğası gereği yerel temsilcilikler kurma gibi farklı yöntemleri benimsemektedirler.

Sonuç olarak Dünya genelinde 2016 yılında 1,915 Trilyon dolarlık hacme ulaşan (eMarketer, 2016), ülkemizde ise 60 Milyar TL'ye yaklaşan (Acar, 2016) perakende e-ticaret hacminin 2020 yılında 4 trilyon doların üzerine çıkması beklenmektedir (eMarketer, 2016). Bu veriler ışığında ölçeği ne olursa olsun işletmelerin internetin sunduğu olanaklardan izole kalmaları mümkün görünmemektedir.

#### **2.1.3.4.6. İnovatif Yaklaşımlar Açısından Farklar**

OECD (2005: 46), inovasyon alanında yapılacak bilimsel çalışmalara rehberlik etmek amacıyla hazırlanan kılavuzda inovasyon terimini ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon şeklinde 4'e ayırırken; genel olarak inovasyon kavramını "ürün, süreç, pazarlama yöntemi, iş yapma pratikleri, işyeri organizasyonu ya da dışsal ilişkilerde yapılan önemli geliştirmeler" olarak tanımlamış; inovasyon kavramından bahsedebilmek için de söz konusu ürün, süreç ya da yöntemlerin organizasyon için tamamıyla ilksel nitelikte olmasa da en azından önemli geliştirmeleri içermesi gerektiği vurgulanmıştır.

Love ve Roper (2015: 30)'a göre AR-GE faaliyetleri inovasyonun başarısıyla pozitif yönlü güçlü bir ilişki içerisindedir. Bu ilişki teknoloji yoğun sektörlerde daha somut şekilde gözlenebilmekle birlikte düşük teknolojinin kullanıldığı imalat dallarında ve hizmet sektöründe bile gözlemlenebilmektedir. Aynı araştırmacılara göre AR-GE faaliyetleri inovasyona zemin hazırlayan temel etken olan yeni bilginin üretilmesi yoluyla inovasyona katkıda bulunmakla kalmaz; aynı zamanda istihdam edilen yetkin AR-GE personeli mevcut dışsal bilgiye erişim ve bu bilginin firma ürünlerine uyarlanması ve firma içinde özümsemesine de katkıda bulunur. Araştırmalar OECD ülkelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ne kadarının yenilikçi olarak karakterize edilebileceğine dair %30 ile %60 arasında değişen oranlarda veriler sağlamışsa da (OECD, 2000:3); bazı bariz nedenlerden dolayı inovasyon için hayati olan AR-GE faaliyetlerine yatırım yapma eğilimleri daha düşük olan KOBİ'ler, OECD(2000:4)'ye göre mevcut ürün ve hizmetleri talebin mevcut olduğu yeni pazarlara ulaştırarak ya da daha esnek yapıları sayesinde yeni organizasyonel

yaklaşımlar yoluyla, bir anlamda yönetsel inovasyon yoluyla üretkenliklerini arttırarak satışlarını arttırabilirler.

Hoffman, Parejo, Bessant ve Perren (1998: 39-44)'a göre emek istihdamının çoğunluğunu sağlayan KOBİ'lere yönelik kapsamlı destek programları AB tarafından sağlanıyor olsa da; bu firmaların inovasyonu ne şekilde uyguladıklarına dair genel bir sonuca varmak mümkün değildir. Bu işletmeler tarafından yürütülmekte olan sınırlı AR-GE faaliyetleri kısmen ölçülebilir olsa da; bu alanda yapılmış çalışmaların hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerle endüstriyel üretim yapan KOBİ'leri genellikle aynı örnekleme içinde ele almaları, yüksek teknolojiye odaklanmış firmalara aşırı odaklılık, çalışmalarda kriter alınacak inovasyon teriminin yeterince net çizgilerle ortaya konulamaması ve bu çalışmaların sektörel liderlerle benchmarking (kıyaslama) yapmaya imkân verecek bilgileri sunmaması gibi nedenlerle bu alanda yapılmış çalışmalar inovasyonun KOBİ'lerdeki yaygınlığı, yöntemleri ve çıktıklarına dair genel bir kanıya ulaşmak için yeterli bilgiyi sağlamamaktadır. Ancak aynı araştırmacılara göre özellikle endüstri sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerine ilişkin yapılmış çalışmalardan, şu çıkarımları yapmak mümkündür:

- Süreç inovasyonundan ziyade çoğunlukla ürün inovasyonunu tercih etmektedirler
- Kitlesel pazarlar yerine niş pazarlara yoğunlaşmaktadırlar
- Görece büyük KOBİ'lerde daha organize şekilde yürütülen inovasyon faaliyetleri daha küçük işletmelerde proje bazlı olarak nadiren yürütülmektedir
- Nihai ürün üreten işletmelerde daha yaygındır
- Devrimsel nitelikte inovasyonların yanında küçük ilerlemeler şeklinde gelişen inovasyon faaliyetleri de gözlemlenebilmektedir
- Sıklıkla işletme dışı kaynaklardan destek alınmaktadır
- Üretim verimliliği, istihdam ve gelirlere olumlu yansımaktadır

Ellis ve Pecotich (2001: 120)'e göre, firma tarafından sergilenen ihracat davranışı; sürecin genellikle harcî bir fikrin benimsenmesi ya da niyet, deneme, değerlendirme ve nihayet benimseme ile sonuçlanan bir yabancı pazar fırsatının takip edilmesi şeklinde karakterize olması gibi sebeplerle inovasyona benzetilmiştir. Ancak inovasyon faaliyetleriyle ihracat davranışı arasında bir sebep sonuç ilişkisi olup

olmadığı merak konusu olmaya devam etmektedir. Eurofound (2012: 19-21)'a göre firmaların mevcut inovatif yaklaşımlarının mı firmaların uluslararasılaşmasında itici bir güç olduğu, yoksa uluslararasılaşmış olmanın mı firmaları inovatif olmaya iten bir olgu olduğu netleşmemiştir. Yine de küçük ölçekli inovatif firmaların pazara sundukları özellikli ürünlerin önemli pazar nişlerini doldurduğu ve bu yolla ölçek ekonomisi uygulayan büyük hacimli firmalara rakip olabildikleri düşünülmektedir.

Love ve Roper (2015: 42)'a göre KOBİ'lerde inovasyona zemin hazırlayan içsel ve dışsal etkenler ile inovasyonun firmanın ihracat ve büyüme performansı üzerindeki etkilerine dair şu tespitleri yapmak mümkündür:

- Yüksek çalışan nitelikleri inovasyon ve ihracat performansına olumlu katkılar sağlamaktadır
- Takım çalışması ve sağlıklı şebeke ilişkileri inovasyonun başarısı üzerinde teknik beceriler kadar önemlidir.
- Faaliyet gösterilen sektör ve firma büyüklüğü fark etmeksizin yürütülen AR-GE faaliyetleriyle inovasyonun başarısı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.
- Fiziksel sermaye yatırımları inovasyon ve ihracat başarısını olumlu yönde etkilemektedir.
- Bu amaca yönelik olarak inşa edilmiş şebeke ilişkileri inovasyon ve ihracat performansına katkı sağlayabilir.
- Müşteri talepleri inovasyon için önemli bir uyarandır.
- İnovasyon, ihracat performansı ve büyüme arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır.
- İnovasyon, maksimum katkıyı ihracat yapan KOBİ'lere sağlamaktadır.

Knight, Madsen ve Servais (2004: 647)'e göre KDİ olgusuna dair temel teorik argümanlar daha çok inovasyon teorisinden türetilmiştir. Bu görüşe göre yeni pazarlara açılma sürecinde finansal kaynaklar ve insan kaynağı konusunda sıkıntı yaşayan firmaların bunu gerek yenilikçi ürün ve hizmetlerin üretilmesinde, gerekse yeni organizasyonel nitelikler kazanılması konusunda inovatif bir bakış açısıyla hareket ederek aşabileceklerini ön gören teori, KDİ olgusunun açıklanabilmesinde bir başlangıç noktası olarak kullanılmıştır. KDİ'ler çerçevesinde yenilikçilik kavramı; firmanın, dinamikleri değişkenlik gösteren yabancı pazarlar için yeni fikir ve ürünler

geliştirebilme ve yeni sorunlara yaratıcı çözümler üretebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Knight, 2001'den aktaran Freeman ve Çavuşgil 2007: 5).

Eurofound (2012: 33)'a göre günümüzde sürdürülebilir büyümenin temel gerekliliklerinden biri olan inovasyon düşük maliyetten ziyade inovatif ürün ve hizmetlere önem verip daha yüksek katma değerli üretim yaparak rekabet etme eğiliminde olan KDI'lerin temel rekabet avantajlarından birisidir. Ancak alanyazında rekabette önemli bir avantaj olarak zaman zaman vurgu yapılan KDI'lerin inovatif yönüne ilişkin hâlâ yeterince çalışma yapılmamış olduğunu belirten (Efrat ve diğerleri (2016: 1-2), KDI'lerin inovatif yönlerini eşgüdüm ve pazar istihbaratı edinme konusundaki becerilerine dayandırırılar. Pazar istihbaratı müşteri istek ve ihtiyaçlarını, gizli talebi ve rakiplerin pazara sundukları veya sunacakları alternatif ürünler hakkındaki bilgi edinme faaliyetlerini ifade ederken; takım uyumuyla, özellikle AR-GE departmanı çalışanlarının kendi aralarındaki ve firmanın diğer departmanlarında çalışan personelle aralarındaki ilişkiler kastedilir. AR-GE departmanına yapılan vurgunun sebebi yazarların kendi ifadeleriyle, çoğu yöneticinin KDI'nin bel kemiğini oluşturan unsurun AR-GE ekipleri olduğunu vurgulamış olmasıdır.

Ancak Love ve Roper (2015: 30)'a göre büyük ölçekli firmaların aksine, KOBİ'lerde AR-GE faaliyetleri genellikle formel şekilde organize olmuş ayrı bir departman bünyesinde yürütülmez. Bu faaliyetler genellikle fırsatçı bir bakış açısıyla, ihtiyaç duyulduğunda firma içi informal organizasyonlarca yürütülür. Ayrıca küçük ölçekli firmalardaki inovasyon, AR-GE faaliyetlerine daha az bağımlıdır. Bu firmalar inovasyona zemin oluşturacak bilgiyi AR-GE faaliyetlerinden ziyade partnerlikler ve bilgi sızıntıları yoluyla elde ederler (Ganotakis, Panagiotis, Love ve James, 2011'den aktaran Love ve Rope, 2015: 31)

Huggins ve Johnston (2009:230) bilgi şebekeleri olarak isimlendirdikleri iş ağlarının da inovasyonda önemli bir rol oynayabileceklerini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre firma kendi imkânlarıyla içsel olarak üretmediği bilgiyi şebeke bağlantıları vasıtasıyla elde edebilir. Bu ağlar uluslararasılaşmaya zemin hazırlayan şahsi bağlantılardan farklı olarak kontrat altına alınmış stratejik partnerlikler ve ortak girişimlerde kendisini gösterir. Firmalar bu partnerlerinin sahip olduğu kaynakları rekabet avantajı yaratmakta kullanabilirler. Şahsi kökenli şebeke bağlantılarının inovasyona, kontrat altına alınmış bu işbirlikleri kadar katkı yapamamasının nedeni

doğası gereği bu bağlantıların daha değişken olmasıdır. Formel partnerlikler daha uzun vadeli, bilgi paylaşımına zemin hazırlayacak güven ve süreklilik duygusunu daha fazla sağlayacak şekilde stabil bir yapıdadır. Örneğin İngiltere'nin Cambridge şehrinde; internet, yazılım, bilgisayar donanımı, yarıiletkenler ve telekomünikasyon gibi teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren ve ortalama olarak gelirlerinin %69'unu ihracattan elde eden 12 KDI üzerinde yapılan araştırmada (Kudina, Yip ve Barkema, 2008: 42-43), Cambridge Üniversitesi'nin etki alanı içerisinde ve benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmaların üniversite ile birlikte yarattıkları sinerjinin ihracat performansına etkileri, yazarların *ekosistem* olarak adlandırdıkları bir çerçeve içinde değerlendirilmiştir. Ekosistemin yerel bir iş şebekesinden farklı olarak birbirleriyle rakip sayılabilecek firmaların işbirliğini de kapsayan bir yapı olduğu vurgulanmıştır. Çok sayıda işletmeyi içine alan bu yapının KDI'lerde inovasyonun temel kaynaklarından biri olduğu, firmalar arası bilgi paylaşımının pazara ilişkin sağladığı yüksek öngörü sayesinde reaktif bir yaklaşım yerine firmalara kendi teknolojik ajandalarını belirleme imkânı sunduğu belirtilmiştir.

KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönlerine değinen Love ve Roper (2015: 29-37)'a göre küçük ölçekli olmaktan kaynaklanan hızlı karar alma, yeni pazar fırsatlarına daha esnek ve risk alma yanlısı bir tavırla cevap verebilme özellikleri inovasyon konusu özelinde de bu firmaların temel avantajları olurken; büyük firmaların sahip olduğu ölçek ekonomisi avantajlarından faydalanamama ve bazı temel kaynak sıkıntıları temel dezavantajlarıdır. Bir başka deyişle küçük firmaların inovasyon konusuna özel avantajları ağırlıklı olarak davranışsal nitelikteyken, büyük firmaların sahip oldukları avantajlar ise sahip oldukları somut kaynaklardan meydana gelir. Firmaların inovasyon başarısı ve ihracat performansı üzerinde etkili olan dışsal faktörlere dair olarak aynı araştırmacılar; partnerlerle ortak yürütülen AR-GE faaliyetleri, devlet destekleri, müşteri taleplerinin yenilikçi ürünlerin inovasyon yoluyla geliştirilmesine zemin hazırlaması gibi değişkenlere de vurgu yapmışlardır.

KDI'lerin sahip olduğu inovatif bakış açısının daha nitelikli ve farklı demografideki işgücüne bağımlılığı arttırdığı düşünülmektedir. Örneğin İsveç'te yapılmış bir araştırma özellikle bilgi-yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KDI'lerin muadillerine nazaran daha fazla yabancı ülke doğumlu çalışan istihdam ettiklerini göstermiştir (Halldin, 2010: 14). Aspelund ve diğerlerine göre (2007: 1436) KDI'ler sıklıkla bürokrasiden uzak, dinamik ekipler oluşturabilme kabiliyetine sahip iyi



eğitimi insan kaynağına sahiptir. Love ve Roper (2015: 33)'a göre benimsenecek farklı inovasyon ve ihracat stratejileri farklı nitelikteki yetenekleri gerekli kılsa da genel olarak yüksek teknik ve yönetimsel nitelikler inovasyon ve ihracatın performansına olumlu yansımaktadır. Daha nitelikli işgücüne gösterilen talebin sonucu olarak da rekabet avantajı yaratan nitelikteki insan gücünü kaybetmek istemeyen KDI'lerin, bu nedenle daha istikrarlı ve işgören açısından daha güven verici bir istihdam sağladığı dşnlmektedir (Eurofound, 2012: 37).

Eurofound (2012:21)'a göre sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak amacıyla sürekli kendilerini yenileme eğiliminde olan KDI'ler inovasyonlarının yasal koruma altına alınmasına da büyük önem vermekteyse de, Love ve Roper (2015: 33)'a göre üniversitelerle yoğun iş birliği içerisinde çalışan ve genellikle araştırma yoğun sektörlerde faaliyet gösteren örnekleri dışında küçük ölçekli firmalar entelektüel sermayenin korunması konusunda patentlerden ziyade bilginin saklı tutulması yolunu tercih etmektedirler.

#### **2.1.3.5. KDI'lerin Ortaya ıkmasını Sağlayan Faktörler**

Genelden özele gidecek bir bakış açısıyla KDI'lerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan faktörleri küreselleşmenin yarattığı etkiler, değişen pazar dinamikleri ve müşteri taleplerindeki değişim, vergi kolaylıkları, sübvansiyon gibi ihracat teşvikleri ve azalan regülasyonlar, organizasyonel ve bireysel yetenekler olarak gruplayabiliriz.

KDI terimini ilk kez ortaya atan araştırmacılardan biri olan Rennie (1993: 48)'ye göre KDI'lerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan faktörler şunlardır:

- Müşterilerin standart ürünler yerine kendi ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda özelleştirilmiş ürünlere artan talebi sonucu niş pazar sayısında Dünya genelinde artış ve uyum sağlama konusunda küçük olmalarından kaynaklanan avantajı hızlı şekilde değerlendiren firmaların bu pazarlara yönelmesi
- 1960'lara kadar büyük firmaların tekelinde olan süreç inovasyonunun elektronik işleme teknolojisindeki gelişmeler sonucu küçük firmalar içinde ulaşılabilir hale gelmesi ve bunun yarattığı maliyet ve kalite avantajının bu firmalarca değerlendirilmesi
- Komünikasyon teknolojisindeki gelişmelerin ülkeler ve firmalar arasındaki mesafeleri kısaltması ve büyük ölçekli yatay şekilde entegre firmaların bilgi

akışı konusundaki avantajlarının ortadan kalkması. Ülke sınırlarını aşan iş faaliyetlerinin küçük firmalar için de mümkün hâle gelmesi

- Müşteri taleplerinin çok hızlı değiştiği günümüz dünyasında ürün yaşam döngülerinin kısalması, küçük ölçekli firmaların talep edilen adaptasyon ve dönüşümü daha uygun maliyetlerle gerçekleştirebilmesi

Oviatt ve McDougall (1994: 53-57) KDI'leri ortaya çıkaran temel nedenler ve işletme faaliyetlerinin sürekliliği için sahip olunması gereken özellikleri 4 ana başlıkta ortaya koymuşlardır:

- **İçselleştirme:** Yeni kurulmuş ya da köklü, yerel ya da uluslararası olup olmaması fark etmeksizin tüm işletmeleri tanımlayan temel element olarak bir takım iktisadi faaliyetlerin organizasyonel olarak içselleştirilmiş olması
- **Alternatif Yönetim Uygulamaları:** Ayırıcı bir nitelik olarak kabul edilmese de KDI'ler için tipik olduğu ifade edilebilecek kaynak sıkıntısı, sahip olunan sınırlı miktardaki hayati kaynağın rekabet üstünlüğü yaratmak amacıyla daha inovatif kullanılmasını zorunlu kılar. Kaynakların daha etkin ve inovatif şekilde kullanılması KDI'leri rakiplerinden ayıran temel ayırıcı niteliklerinden biridir. Şebeke içinde genellikle formel olmayan güven odaklı ilişkiler içerisinde bilgi üretimi ve paylaşımı yapılırken bir yandan da bu en değerli kaynağın patent gibi önlemlerle korunması yoluna başvurulur.
- **Yabancı Lokasyon Avantajı:** Bu uluslararası işletmeyi yerel işletmeden ayıran faktördür. Firmalar bilgi gibi transfer edilebilir kaynakları yabancı pazardaki transfer edilmesi daha zor ya da mümkün olmayan (pazardaki talebin kendisi, fırsatlar, hammadde gibi) kaynaklarla buluşturarak uluslararasılaşırlar. Bunu yaparken uluslararasılaşan firmalar özgü olan ticaret bariyerleri, yasal mevzuatlara kültüre ve dile ve pazara ilişkin bilgi eksiklikleri gibi dezavantajların üstesinden gelmek durumunda kalırlar. Geleneksel çok uluslu işletmeler bu engellerin aşılmasında kaynak hacimlerini rekabet avantajı sağlayıcı bir unsur olarak kullanırken KDI'ler kendilerine özgü diğer niteliklerine güvenmek durumundadırlar. Gelişen teknoloji sayesinde ışık hızında aktarılması mümkün olan bilgi, özellikle yazılım gibi bilgi yoğun sektörlerde faaliyet gösteren firmaların nasıl bu kadar hızlı uluslararasılaşabildiklerini açıklar. İmalat yapan ve üretim ve pazarlama sürecinde yazılımdan faydalanan bir fabrika müşteri kimliğiyle taşınmaz bir

kaynağı temsil ederken (fırsat), bilgi çağımızda en kolay ve hızlı şekilde transfer edilebilir kaynaktır.

- **Özgün Kaynaklar:** İlk üç element -içselleştirme, alternatif yönetim uygulamaları, yabancı lokasyon avantajı- KDI'den söz edebilmek için gerekli olan unsurlarken, sürdürülebilir rekabet avantajı için yeterli değildir. Bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı sahip olduğu kaynakların özgünlüğünden ve bunları etkin şekilde kullanabilmesinden kaynaklanır. Ancak özellikle bilgi yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KDI'ler, bilginin bir yönüyle toplum kamusal bir mal olması nedeniyle ancak bir noktaya kadar korunabilir haldedir. Çok hızlı bir şekilde ve neredeyse ek bir maliyete sebep olmaksızın hareket edebilen bilgi, bu yönüyle firma için eş zamanlı olarak hem sürdürülebilir rekabet yaratma konusunda bir güç hem de bir dezavantaj haline gelir. Patentler, lisanslama, bilginin rakiplerce elde edilmesini zorlaştırmak amacıyla şebeke ilişkileri içinde bilgi paylaşımının sınırlandırılması ya da kolaylıkla taklit edilemeyen ürünlere yoğunlaşılması gibi yöntemler bu özgün kaynağın korunmasında KDI'lerce başvurulan yöntemlerdir.

Knight ve Çavuşgil (1996: 21-25) ise kolaylaştırıcı faktörleri biraz daha ayrıntılandırarak KDI'lere zemin hazırlayan faktörleri şu şekilde özetlemişlerdir:

- Özellikle gelişmiş ülkelerdeki tüketicilerin özgün ürünlere ilişkin artan talebi niş pazarlardaki artış ve genellikle büyük çok uluslu firmalarla rekabet şansı olmayan küçük ölçekli işletmelerin bu firmaların ilgisini çekmeyen niş pazarlara yönelmesi
- Üretim teknolojilerindeki gelişmenin ölçek ekonomisi uygulayamayan firmalar için de karmaşık ve özellikli ürünlerin üretim maliyetlerini düşürmesi
- Elektronik veri tabanlarının entegrasyonu ve yönetimindeki kolaylıklar ile faks ve elektronik posta gibi teknolojilerin herkes için daha erişilebilir ve ucuz hâle gelmesi
- Küçük ölçekli firmaların teknolojideki gelişmeden faydalanarak daha hızlı uyum sağlama, müşteri taleplerine daha çabuk tepki verme ve organizasyonel olarak daha esnek olma gibi avantajlarını yabancı pazarlara taşıyabilmesi
- Fonlara ve finansal piyasalara erişimin küçük ölçekli firmalar için de mümkün hale gelmesi
- Sınırları aşan iş ağlarının büyük ölçekli firmaların tekelden çıkması

Konuya değinen çok sayıda çalışma mevcut olmakla beraber, çoğunlukla benzer faktörlere atıf yapılmış olması nedeniyle söz konusu çalışmaların tek tek alıntılanması yerine, çizelge halinde özetlenmesi uygun görülmüştür (bk: Çizelge 7).

**Çizelge 7. Küresel Doğan işletmelerin Ortaya Çıkmasını Sağlayan Faktörler**

<b>Dışsal Faktörler</b>	<b>Küreselleşme</b>	Dünya genelinde azalan ticaret bariyerleri
		Çin, Hindistan ve eski Sovyetler Birliği ülkelerinde pazar ekonomisine geçiş
		Finansal piyasaların büyümesi ve entegrasyonu
		Teknolojik Gelişmeler ve e-ticaret
		Ekonomilerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı hale gelmesi
		Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) ve AB gibi bölgesel ekonomik entegrasyonlar
		Küresel çapta yatırımların ve fon akışının artması
		Tüketicilerin yaşam tarzları ve tercihlerinde artan benzerlik
		Dünya çapında sayısız yeni iş fırsatları
		Uluslararasılaşmada proaktif bakış açısının önem kazanması
		Değer zincirlerinin uluslararasılaşması
	<b>Pazar, Teşvik ve Regülasyonlar</b>	Sektörel, bölgesel, ulusal ihracat kültürü
		Uluslararası ticarete ilişkin teşvikler ve kolaylaştırıcı yasal düzenlemeler
		Azalan bürokrasi ve AB ülkelerinde görülen tek noktadan işlemlerin haledilmesini sağlayan merkezler (one point center)
		Azalan iletişim maliyetleri ve gelişen teknoloji sayesinde uluslararası pazarlama faaliyetlerinin kolaylaşması
		Yerel pazarlarda azalan talep
		Artan AR-GE yatırımları ve teşviklerinin daha nitelikli üretime imkân sağlaması
		Yabancı pazarlarda artan talep ve ortaya çıkan niş pazarlar
		Müşterilerin mobilize olması
Daha talepkâr müşteriler		
Küresel değer zincirleri		
<b>İçsel Faktörler</b>	<b>Organizasyonel</b>	Belirlenmiş küresel vizyon ve büyüme isteği
		Finansal kaynaklara ve insan kaynağına erişim
		Uygun ürün ve hizmetler
		Kümenin küçük firmalara sağladığı bilgi sızıntıları (information spillover)
		Uzmanlık
	<b>Girişimci ve Çalışan Nitelikleri</b>	Küresel vizyon
		Uluslararasılaşmaya dair yönetsel yetkinlikler
		Uluslararası şahsi iş bağlantıları
		Geçmiş tecrübeler
		Eğitim ve yabancı dil bilgisi
		Göçmen olmaktan kaynaklanan köken ülke bağlantıları

**Kaynak:** Eurofound, 2012; Fan ve Phan, 2007; Freeman ve Çavuşgil, 2007; Freeman vd., 2006; G. A. Knight ve Çavuşgil, 1996; Koed Madsen ve Servais, 1997; Mcdougall ve Oviatt, 1994; OECD, 2000; Phillips McDougall vd., 1994; Rennie, 1993; Rialp ve diğerleri, 2005 kaynaklarından derlenerek tablolaştırılmıştır.

## 2.2. İlgili Araştırmalar

KDİ'lere yönelik uluslararası alanyazın önceki bölümlerde bağlama uygun görülen noktalarda alıntılanmışsa da, diğeri araştırmacılar tarafından da sıklıkla alıntılanarak alanyazının önemli eserleri arasında gösterilen ya da farklı bir bakış açısı ortaya koyduğu düşünölen çalışmalardan bazılarına 2.2.1. bölümde yeniden değinilecek; Türkiye'de faaliyet gösteren KDİ'lere ilişkin yerli ve yabancı araştırmacılar tarafından yapılmış çalışmalara ise 2.2.2. bölümde ilk kez yer verilecektir.

### 2.2.1. Uluslararası Araştırmalar

McDougall ve Oviatt(1994)'ın olgunun tanınmasına öncülük eden, hızlı uluslararasılaşan firmalar üzerine yayımladıkları analizle aynı yıl yayımlanan vaka çalışmasında McDougall, Shane ve Oviatt (1994: 469-473); ABD, İngiltere, Fransa, Almanya, Brezilya, İsrail, Çekoslavakya ve Yeni Zelanda'dan seçilmiş 24 işletme üzerinde gerçekleştirmiş oldukları vaka çalışmalarında, bu firmaların davranışlarının mevcut uluslararasılaşma teorileriyle açıklanamadığı, Dünya'nın çok farklı coğrafyalarında kurulmuş olan bu işletmelerin KDİ'lerin yerel bir olgu olmadığı sonucunu ortaya koyduğu şekilde yorumlanmıştır. Çalışmaya konu olan firmaların büyük çoğunluğu yazılım, bilgisayar donanımı, elektro-optik sistemler gibi teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet göstermekler beraber; hizmet ve tarım sektöründe faaliyet gösterip hızla uluslararasılaşmayı başarmış örnekler de mevcuttur.

1984 yılına kadar OECD ülkeleri içinde en yüksek gümrük tarifelerini uygulayan ülke olan Yeni Zelanda'da (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 58) bu yıl başlayan deregölasyonun, işletmelerin uluslararasılaşması üzerindeki etkilerine dair yapılan vaka çalışmasında, ülkedeki ekonomik rejimdeki katı değışim ve liberalizasyonun, koruma önlemleri ve yerli işletmecilere sağlanan teşviklerin kaldırılmasının ve artan rekabetin işletme karakteristiklerini geleneksel modellerin ön gördüğü desenlerden KDİ niteliklerine yaklaştırdığı, bu firmaların satışlarının en az %80'nini ülke dışında yaptığı, firmaların özellikle uluslararası niş pazarlar için özelleştirilmiş ürünlere yoğunlaştığı, girişimcilerinin dikkate değer derecede uluslararası tecrübeye sahip olduğu ve yüksek teknoloji kullandıkları belirtilmiştir (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004: 69-70).

Avrupa’da kendilerini düşük maliyetli (low cost) olarak tanımlayan 135 havayolu firması üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, firmaların 67’si KDİ’nin son derece tipik örnekleri olarak tanımlanmıştır (Fan ve Phan, 2007: 1121). Firmaların 53’ünün kaynaklarının yarısından fazlasını uluslararası uçuşlar için ayırdığını belirten araştırmacılar, işletmelerin ticari olarak kuruluşlarının hemen ardından uluslararası faaliyetlerine başlamış olmaları nedeniyle alanyazında belirlenmiş zaman kriterlerinin de ötesinde KDİ olgusunun sektörde açıkça gözlemlenebildiğini belirlemişlerdir. Yine de havacılık sektörünün çok fazla başlangıç yatırımı gerektiren bir sektör olması, girişimcilerin henüz planlama safhasında uluslararası pazarlara açılmayı düşünerek hareket etmesinin doğal bir durum olabileceği yorumunu mümkün kılmaktadır. Bu açıdan çalışma KDİ’lerin uluslararası işletmelerin tipik bir örneği olma yolunda olduğu görüşünü desteklemek için uygun olmayan bir sektörü tercih etmiş gibi görünebilir. Ancak Dünya’nın farklı ülkelerinden çok sayıda araştırmacı farklı sektörlerde bu olgulara ilişkin gözlemlerini aktarmışlardır.

Yunanistan Norveç, Finlandiya ve İtalya’daki 8 işletmeye ilişkin çalışmada, her şeyden önce KDİ’yi ihracata yönelten tetikleyici mekanizmaların geleneksel uluslararasılaşma modellerinde öngörülen uluslararasılaşma deseninden farklı olduğu ortaya konmuştur. Geleneksel yöntemlerle uluslararasılaşan firmalar yabancı pazarlardan gelen talebe cevap niteliğinde bir tepkinin sonucu uluslararasılaşırken, KDİ sürecin hemen başında uluslararasılaşmayı düşünerek hareket etmektedir. Bir anlamda aşamalı bir süreç sonucu uluslararasılaşan firmalar dışsal nedenlerle yabancı pazarlara çekilirken, KDİ’ler yönetici motivasyonu gibi içsel bir nedenle ihracata yönelmektedir. Yabancı pazara bağlılık, aşamalı geleneksel firmaların uluslararasılaşma sürecinde son aşamayı teşkil ederken, KDİ’ler için bir anlamda ilk aşamadır. Vaka çalışması bu 4 farklı ülkeden 8 firmayı girişimci nitelikleri, inovasyon, ürün stratejisi, şebeke ağları, finansman, operasyon stratejisi ve pazar stratejisi açısından değerlendirmiş; girişimci nitelikleri açısından yurt dışında yaşamış olma tecrübesi ve akademik ve teknik tecrübe ve nitelikler; inovasyon açısından sürekli yenilik ve zaman zaman yabancı kaynaklara başvurarak ürün farklılaştırma isteği; pazar stratejisi açısından müşterilere sundukları ödeme kolaylıkları ve niş pazar odaklılığı; şebeke ilişkileri açısından Microsoft gibi dev firmaları da kapsayan farklı coğrafi pazarlara erişimi mümkün kılacak iş birlikleri; finansman açısından ağırlıklı şekilde satış gelirlerine bağlılık, aile sermayeleri gibi riskten kaçınıcı eğilimler ve

operasyon strateji açısından daha çok doğrudan ihracat gibi eğilimler sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (M. Gabrielsson ve diğerleri, 2008: 392-394).

KDİ'lerin uluslararasılaşma konusunda gösterdiği başarıları bu firmaların benimsemiş oldukları farklı iş modellerine dayandıran ve konuya dair farklı bir bakış açısı sunan Hennart (2014: 122-124), Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin doğuşunu sağlayan vaka çalışmasında (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975) da incelenen İsveçli ünlü otomotiv firması Volvo ile Avustralyalı bir yazılım işletmesi ve tipik bir KDİ olan Atlassian'ı karşılaştırarak, , KDİ olgusunun doğuşuna zemin hazırlayan faktörlerin alanyazında sıklıkla değinilen girişimci nitelikleri ve teknolojideki gelişmelere bağlı olduğu kadar, firmanın pazara sunmayı tercih ettiği ürünün kendisi ve bu ürünün potansiyel tüketicilerinin niteliklerine de bağlı olabileceğini savunmuştur.

ABD'de ihracatçılara ilişkin elektronik veri tabanlarında yaptıkları taramalar sonucu KDİ niteliklerini sergilemesi muhtemel 1600 imalat firmasına ulaşan (Knight ve Cavuşgil, 2005: 23) vaka çalışmaları için bunlardan KDİ'lerin en tipik özelliklerini yansıtması muhtemel 24 tanesini yargısal örnekleme yöntemiyle seçmiş ve bu firmaların teknoloji kullanım yoğunluğu, farklılaştırma, odaklanma ve maliyet liderliği gibi pazarlama stratejilerinden hangilerine sıklıkla başvurduklarını ve uluslararası pazarlarda göstermiş oldukları performansı incelemişlerdir. Bu çalışmanın ayrıntıları 2.1.3.4.5. bölümde özetlenmiştir.

Çin'in 4 eyaletinde 2011'de yapılan bir çalışmada (Vissak, Zhang ve Ukrainski, 2012: 357-360) çalışmaya konu olan 380 firmadan 104'ü KDİ olarak tanımlanmış, bu ortalamada diğer ihracatçı işletmelerden daha fazla çalışan istihdam ettikleri, bir çoğunun ilk yabancı pazar olarak ABD'yi tercih ettiklerini, bu firmaların yabancı pazarlara giriş yöntemi konusunda ihracatın yanında doğrudan yabancı yatırım yöntemini de dikkate değer oranda tercih ettiklerini (sırasıyla %55.3 ve %32.9) belirtmişlerdir. Çalışmanın en dikkate değer çıktılarından birisi 7'li likert ölçeğiyle ölçülen ilk ihracat öncesi yabancı pazarlara dair tecrübenin 1.5'tan düşük (1:hiç bilgim yoktu, 7:çok fazla bilgim vardı) çıkmasıdır. Alanyazında KDİ'lerin mevcut yönetici nitelik ve tecrübelerine sıklıkla ayırıcı bir nitelik olarak vurgu yapıldığı düşünüldüğünde bu sonucun oldukça dikkate değer olduğu açıktır.

Danimarka'da 1977 yılından sonra kurulmuş ihracatçı 123 işletme üzerinde yapılan çalışma (Rasmussen ve Madsen, 2002: 14-15) bu firmaların 51'inin KDİ nitelikleri sergilediğini göstermiştir. Bu firmalar ortalama olarak satış gelirlerinin %68'ini yabancı pazarlardan elde ederken, bazıları ise gelirlerinin tamamını ihracattan elde etmektedir. Danimarka'nın belirli bir bölgesinde endüstriyel firmalar özelinde yapmış oldukları bir diğer çalışmalarının da bulgularını paylaşan yazarlar, araştırılan 205 firmadan 144'ünün KDİ niteliklerine sahip olduğunu ve çalışmaya katılan 78 KDİ'nin yabancı pazarlardan elde edilen gelirlerinin toplam satış hasılatlarına oranının %72 olduğunu, 22 firmanın ise tüm gelirlerini ihracattan elde ettiklerini belirlemişlerdir. Tüm bu veriler özellikle genç ihracatçı firmalar arasında KDİ olgusunun hiçbir şekilde istisnaî bir durum olarak değerlendirilemeyeceğinin kanıtıdır.

Autio, Sapienza ve Almeida (2000: 919) 1993-1997 yılları arasında Finlandiya'da 1970 yılı ve sonrasında kurulmuş 59 KDİ üzerinde yapmış oldukları çalışmada firmaların tamamına yakınının 100'den az sayıda çalışan istihdam ettikleri, bu firmaların %20'lik bir kesiminin ihracata kuruluşlarını takip eden ilk yıl içinde başladıkları, firmaların tamamına yakınının sahip oldukları teknolojik üstünlükleri uluslararasılaşma konusunda temel konusunda en büyük avantajları olarak yorumladıkları ve düzenli olarak AR-GE yatırımları yaptıkları, 1992 yılında ihracattan elde ettikleri satış geliri oranlarını 1997 yılı itibarıyla bir miktar yükselttiklerini (%46'dan %51'e) ortaya koymuşlardır. Temelde KDİ'lerin sahip oldukları bilgi yoğunluğu ve ürünlerinin taklit edilebilirliğinin büyümelerine etkisini regresyon analiziyle araştırmak üzerine yapılan çalışma beklendiği gibi bilgi yoğunluğuyla KDİ'lerin büyüme oranları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuş ancak beklenenin aksine ürünlerin taklit edilebilirliğiyle firma büyümesi arasında da zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışmanın bir diğer önemli sonucu uluslararasılaşmaya başladıkları dönemle kuruluş yılları arasında geçen sürenin beklendiği gibi uluslararasılaşma performansı ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymasındır. Bir başka deyişle firmalar uluslararasılaşmayı erteledikçe yabancı pazarlarda gösterdikleri performans azalış trendine girmektedir. Yazarlara göre bu durum yeni olanın öğrenme avantajı (learning advantage of newness) yaklaşımını doğrular nitelikte bir sonuçtur. Firmalar yerel pazarlarla kısıtlı kaldıkları müddetçe yeni çevrelere adapte olabilmeye yeteneklerini kaybetmekte ve bazı öğrenme engelleri gelişmektedir.



Elektronik veri tabanlarından faydalanarak Dünya genelinde yazılım, internet, oyun ve komünikasyon gibi sektörlerinde faaliyet gösteren 267 KDİ'ye ulaşmayı başaran Cannone ve Ughetto (2014: 276-280) yerel pazar büyüklüğü ile firmaların erken uluslararasılaşmaları arasında negatif yönlü bir ilişki belirlemişler, ayrıca niş pazar stratejisi ile girişimcinin sahip olduğu iş bağlantılarının erken uluslararasılaşmayı mümkün kılan temel faktörler olduklarını belirtmişlerdir. Çalışmadan çıkan bir diğer dikkate değer sonuç girişimcilerin yabancı dil bilgisinin KDİ'lerin uluslararasılaşma performansı üzerinde, sahip oldukları eğitimden daha önemli olduğunun belirtilmesidir. Bunun yanında organizasyonel esneklik, uzmanlık ve diğer girişimsel nitelikler de uluslararasılaşmanın performansı üzerinde önemli etkenler olarak nitelendirilmiştir.

İtalya'da biyoteknoloji, lazer, petrokimya, perakende, tekstil ve kozmetik gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren 1990'ların sonu ya da 2000'li yılların başlarında kurulmuş 6 KDİ üzerinde yapılan bir başka vaka çalışmasında (Hagen ve Zucchella, 2014: 511-517), firmaların bu firmaların 2012 yılına kadar sergiledikleri büyüme performansları gözlemlenmiştir. 2012 yılı itibarıyla 12 ilâ 100'den fazla ülkede faaliyet gösterme başarısı elde eden firmalar, yine aynı yıl itibarıyla gelirlerinin %27'si ile %100'ü arasında değişen oranlardaki kısmını yabancı pazarlardan elde etmektedirler. Bu süreç sonunda firmaların 2 tanesi elde ettikleri toplam gelir büyüklüğü kriteri açısından AB'nin kabul ettiği limitleri aşarak KOBİ tanımının dışına çıkmıştır. Petrokimya sektöründe faaliyet gösteren Valvitalia şirketi 2011 yılı itibarıyla 1033 çalışan istihdam etmektedir ve yaklaşık 313 milyon Avro'luk gelirinin %90'ını yabancı pazarlardan elde etmektedir. Firmaların tamamının uluslararasılaşmaya ilişkin sergiledikleri başarılı performans yazarlarca girişimcilerin kuruluş öncesi sektörel tecrübelerine ya da akademik yetkinliklerine; özgün iş modellerine, stratejik olarak seçmiş oldukları hedef pazarlara ve şebeke ilişkileri kurma konusunda gösterdikleri istisnâ performanslarına atfedilmiştir.

Bugün dünyanın en büyük 2. menkul kıymet borsası olan ve bu kimliğini uzun yıllardır devam ettiren NASDAQ'ta (Worldatlas, 2017) 2004 yılı itibarıyla faaliyet gösteren İsraili 96 firmadan 41'inin KDİ tanımına uyduğu ve büyüklükleri 3 milyon Dolar'la 400 milyon Dolar arasında değişen bu işletmelerin ağırlıklı olarak yazılım, elektronik ve telekomünikasyon alanında faaliyet gösterdikleri(M. Gabrielsson ve Kirpalani:2004: 564-568); yine aynı borsada faaliyet gösteren ve KDİ tanımına uyan

90 Finli firma bulunduğu belirtilmiştir. KDİ'lerin büyüme hızına odaklanan çalışmada kaynak sıkıntısı sebebiyle hata yapma şansı oldukça düşük olan KDİ girişimcilerine aynı alanda başarılı olmuş çok uluslu işletmelerin açtığı şebeke kanallarını takip etmeleri ve distribütörler gibi diğer şebeke aktörleri ve internetin etkin şekilde kullanılması tavsiye edilmiş, bunun yanında pazar aracıları ve işbirliği yapılan yabancı çok uluslu işletmelerle ilişkilerde bağımlılık riskinin bertaraf edilebilmesi için ürün çeşitlendirme stratejisi önerilmiştir.

### **2.2.2. Ulusal Araştırmalar**

Türkiye'de faaliyet göstermekte olan KDİ'lere yönelik sınırlı alanyazın içerisinde temel başvuru kaynağı niteliğinde olduğu ifade edilebilecek en kapsamlı çalışma; Çavuşgil, Knight ve Üner tarafından yayımlanmıştır (2011). Yerli KDİ'ler ayrıca Türkiye'de 5 doktora tezine konu olmuştur (Beğendik, 2013; Faiz, 2013; Kalyoncuoğlu, 2010; Kaplan, 2015; Konaklıoğlu, 2011).

Su ürünleri, çiçekçilik, gıda, yazılım, optik ve deri ürünleri alanında Türkiye'de faaliyet gösteren 72 KDİ, Kalyoncuoğlu (2010) tarafından belirlenmiştir (aktaran: Çavuşgil, Knight ve Üner; 2011: 143). Bu tez çalışmasından geliştirilen makalede Kalyoncuoğlu ve Üner (2010: 24-30), bireysel özellikler, küresel yönlülük, küresel yetkinlik, uluslararası deneyimler ve sahip olunan uluslararası ağ bağlantıları gibi kurucu/üst düzey yönetici özelliklerinin firmaların uluslararası faaliyetlerine etkilerini incelemiş; KDİ'lerin süreç modellerinde öngörülen aşamalı uluslararasılaşma desenine uygun şekilde hareket eden firmalardan farklı olarak pazarlar arası fiziksel ve psikolojik mesafeyi dikkate almaksızın yabancı pazarlara ihracat yapma eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Çalışmada KDİ yöneticileriyle geleneksel yöntemlerle uluslararasılaşan firma yöneticileri arasında bireysel özellikler bakımından belirgin farklar gözlemlendiği ifade edilmiştir. Ancak bilgi-iletişim teknolojilerinin KDİ'ler tarafından daha yoğun şekilde kullanıldığı görüşü doğrulanmamış; aksine, araştırma örnekleminin çoğunluğunu oluşturan (%54) geleneksel yöntemlerle uluslararasılaşan firmaların genellikle daha yüksek teknoloji kullanımını gerektiren sektörlerde faaliyet gösteriyor olması nedeniyle, bu firmaların teknoloji kullanımı bakımından şaşırtıcı olmayan şekilde KDİ'leri geride bıraktıkları belirtilmiştir.

Konaklıoğlu (2011: 112-124) yerli KDI'lerin kurucu ve yönetici özelliklerini nesnel ve öznel nitelikler ayrımı temelinde incelemiştir. Ankara'daki teknoparklarda 7'si bilgi iletişim teknolojileri alanında, biriyse kimya alanında faaliyet gösteren ve ihracat gelirlerinin toplam satış gelirlerine oranları %60 ilâ %100 arasında değişen işletmeler üzerinde yapılan çalışmada; mesleki deneyim, bilgi, yurt dışı yaşam tecrübesi, yurt dışına seyahatler, yabancı dil bilgisi ve şebeke bağlantıları gibi nesnel girişimci/yönetici özellikleriyle; küresel düşünce yapısı, risk toleransı, esneklik, yeniliğe açıklık, kalite ve dinamizm, girişimcilik ruhu, manevi tatmin ile algı ve tutumlar gibi öznel özelliklerden; öncelikle mesleki deneyim, şebeke bağlantıları, küresel düşünce yapısı, yeniliğe açıklık, yabancı pazarlara ilişkin algı ve tutumlar ile manevi tatminin, KDI yöneticilerinin öne çıkan temel özellikleri olduğu belirtilmiştir.

Beğendik (2013), KDI'lerin uluslararasılaşma sürecine etki eden girişimcilik yönelimi boyutlarını incelemiştir. Ankara'da inşaat, kimya, savunma sanayii ve makine sektörlerinde faaliyet gösteren 6 işletme üzerinde yapılan çalışmada girişimcilik yöneliminin proaktiflik, risk alma ve yenilikçilik boyutlarından hangilerinin KDI yöneticileri özelinde öne çıktığı araştırılmış, bu boyutlardan her birinin KDI faaliyetlerine pozitif ve negatif etkileri irdelenmiştir. Beğendik (2013: 140-175)'e göre girişimcilerin proaktif yönelimleri işletmeleri rekabet odaklı bir bakış açısıyla Dünya'yı tek bir pazar olarak yorumlamaya, yeniliklere açık olmaya ve farklı senaryolar için alternatif planlar hazırlamaya iterek faaliyetlere pozitif yönde etkide bulunurken; risk alma yönelimi, iyimserlik ve karahlık gibi girişimci/yönetici davranışı çıktılılarıyla KDI faaliyetlerine katkı sağlamaktadır. Yenilikçilik yönelimi ise sürekli daha iyiye ulaşma çabası, azim, özgün olma ve davranışlarda sergilenen rasyonellik gibi alt boyutlarıyla işletme faaliyetlerine olumlu yönde etki etmektedir. Tüm bunlara ek olarak, girişimcilik yönelimi boyutlarından her birinin KDI faaliyetlerine olumsuz yansıtılabilecek dar bakış açısı, kadercilik, kanaatkarlık, rakiplerin ürünlerini kopyalama eğilimi gibi olumsuz çıktıları da belirlenmiştir.

Faiz (2013: 134-138), Beğendik (2013)'in çalışmasına da konu olan girişimcilik yönelimi boyutlarından yalnızca proaktiflik boyutunu KDI faaliyetleri özelinde Sakarya ilinde faaliyet gösteren 7 işletme üzerinde yapmış olduğu çalışmayla incelemiştir. KDI'lerin proaktiflik yönelimini belirleyen temel faktörlerin; fırsatlara karşı tetikte olma gibi yönetici özellikleri, şebeke bağlantıları, güven, teknik bilgi ve

pazar bilgisiyle bu bilgilerin sağlandığı partnerler ve fuarlar gibi bilgi kaynaklarının nitelikleri olduğu belirtilmiştir.

Kaplan (2015) ise KDİ'lerin e-pazarlama odaklılığına yönelik çalışmayı firma web sitelerinin analiziyle gerçekleştirmiş, Türkiye'de faaliyet gösteren KDİ'lerin büyük bölümünün temel düzeyde e-pazarlama odaklı firmalar oldukları, ancak e-pazarlama uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında yeterince aktif davranmadıkları belirtilmiştir.

Doktora tez çalışmaları dışında, Türkiye'de faaliyet gösteren KDİ'leri konu alan bilimsel çalışmaların tamamına yakınının akademisyenlik yaşamını yurt dışı üniversitelerde sürdüren Türk akademisyenler; ya da yabancı akademisyenler tarafından gerçekleştirildiğini söylenebilir (Çavuşgil ve diğerleri 2011; Karra, Phillips ve Tracey, 2008; Kocak ve Abimbola, 2009).

KDİ başarısında girişimsel yetkinliklerin kazanılması sürecinin incelendiği çalışmada Karra, Philips ve Tracey (2008: 444-445) Bulgaristan'daki sistematik asimilasyon sonucu 1989 yılında Türkiye'ye göçmek zorunda kalmış genç bir Türk girişimci olan İsmail Karov'un İstanbul Laleli ve Beyazıt'ta bavul ticaretiyle başlayıp 2008'de 750 çalışanı istihdam eden ve ürünleri 9 Doğu Avrupa ülkesinde 77 mağazada satılan bir işletmeye dönüşen girişimcilik serüveni üzerinden 2 KDİ'nin kuruluş süreci ve performansını incelemiştir. Girişimcinin bir Doğu Bloku ülkesindeki yaşam tecrübesi ve başarıyla yürütülen şebeke bağlantılarının işletmelerin Rusya ve diğer Doğu Avrupa ülkelerinde sergiledikleri başarıda temel etkenler olduğu belirtilmiştir.

Koçak ve Abimbola (2009: 446-448) pazar odaklılık, organizasyonel yapının girişimsel pazarlamaya uygunluğu, firmaların öğrenme yönelimi ve inovasyon gibi girişimsel pazarlama faaliyetlerinin firma performansına etkilerini, 5 yerli KDİ üzerinde yapmış oldukları vaka çalışmasında aydınlatmaya çalışmışlardır. Çalışma KDİ'lerin maliyet liderliği stratejisini benimsemekten, bir başka deyişle rakipleriyle fiyat üzerinden rekabet etmekten kaçınıp daha yüksek değer teklifi sunan ürünleri muadillerinden daha yüksek fiyatlarla pazarlamayı seçtikleri, KDİ yöneticilerinin tamamına yakınının üretim süreçlerine ilişkin teknik bilgiye, meslekî tecrübeye, güçlü şebeke bağlantılarına ve güçlü öğrenme yönelimine sahip olduklarını göstermektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren KDİ yöneticilerin uluslararası ticaret bariyerlerine yönelik algılarının diğer firma yöneticilerinin algılarından farklı olup olmadığını

aydınlatılması amacıyla Üner ve diğerleri (2013: 804-810) tarafından 423 KDİ'yi de kapsayan 2159 firma üzerinde yapılan çalışmanın bu alanda ülkemizde yapılmış en kapsamlı çalışma olduğu söylenebilir. ANOVA analizinin kullanıldığı çalışma sonuçlarına göre KDİ yöneticileri ihracat faaliyetinin firmaya getireceği mâli yük, yerel pazar çekiciliğinin firmayı uluslararası faaliyetlerden alıkoymas, ihracat faaliyetine tahsis edilecek yönetimsel zamanın yaratılması zorluğu, pazarlama karmasının yabancı müşterilere uyarlanması faaliyetlerinin getireceği yük, yabancı pazar kanallarından faydalanma ve genel olarak yabancılarla iletişim gibi konularda; faaliyetlerini tamamen yerel pazarda yürüten, ihracat hazırlığı aşamasında bulunan, kısmen ya da tamamen uluslararası faaliyetlerde bulunan ancak KDİ kategorisine dâhil edilmeyen diğer firma yöneticilerine kıyasla daha olumlu algı ve yaklaşımlara sahiplerdir. Çalışmaya dâhil edilen 2159 firmanın tamamı açısından uluslararasılaşma önündeki temel 3 bariyer; aşına olunmayan ihracat prosedürleri, yabancı müşterilerle yaşanabilecek iletişim sorunları ve ihracatın sürekliliğini sağlayacak tutundurma faaliyetlerinin olası zorluklarına ilişkin algılarken; KDİ'ler özelinde ihracat tutundurma faaliyetlerinin zorluklarına ilişkin olumsuz algıların yerini ihracat için gerekli ek kapasitenin yaratılmasına dair kaygılar almaktadır. Küçük gibi görünen bu fark, KDİ yöneticileriyle diğer firma yöneticileri arasındaki bakış açısı ve vizyon farkını dramatik şekilde sergiliyor olması açısından önemlidir.

Tüm bu bilgiler ışığında Türkiye'de faaliyet gösteren KDİ'lere yönelik yapılmış bilimsel çalışmalara dair şu çıkarımları yapmak mümkündür:

- KDİ'lerin ortaya çıkışı ve sergiledikleri performansa ilişkin yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğu genellikle dar kapsamlı şekilde yalnızca girişimci özelliklerine odaklanmaktadır
- Çalışmaların büyük çoğunluğu nitel çalışmalardır. Yöntem olarak sıklıkla vaka analizi tercih edilmiştir
- Çalışmaların önemli bir bölümü süre sıkıntısı ve finansal kısıtlar nedeniyle Türkiye genelinden ziyade belirli il ve bölgelerde faaliyet gösteren KDİ'ler üzerinde yapılmış bölgesel nitelikli çalışmalardır
- Tez çalışmaları dışında, konuya dair yapılan araştırmalar genellikle ya yabancı akademisyenler ya da yurt dışında yaşayan Türk akademisyenler tarafından gerçekleştirilmiştir

### 3. YÖNTEM

Lloyd-Reason ve diğerlerine (2009: 25) göre KOBİ'lerin uluslararasılaşmasına dair yapılmış olan çalışmalarda büyük örneklemli kantitatif (nicel) çalışma, vaka çalışması (nitel) veya bunların karması gibi yöntemler tercih edilmiştir. Her bir yöntemin birbirlerine nazaran avantajları ve dezavantajları olduğu gibi, bazı durumlar ve kısıtlar da araştırmacıyı bu yöntemlerden birine yöneltebileceği belirtilmiştir.

Nitel araştırma, değişkenlerin kesin sınırlarla ayırt edilebilir olmaktan ziyade, karmaşık şekilde iç içe geçmiş ve aralarındaki ilişkilerin ölçülmesinin zor olduğu durumlarda gereklidir. Nicel araştırmalarda amaç, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini ortaya koyarak genelleme ve tahmin yapmak iken; nitel araştırmada ise aktörlerin bakış açılarının anlaşılması, derinlemesine betimlenmesi ve yorumlanması söz konusudur. Ayrıca yöntemler arasında yaklaşımları açısından da ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Nicel araştırmalarda olguyu oluşturan değişkenler gerektiğinde değişkenlerde farklılaştırma yapılarak analiz edilebilirken, nitel araştırmalarda ise daha bütünsel bir bakış açısıyla olguya dair örüntüler ortaya çıkarılır. Nicel araştırmaların aksine nitel araştırmalarda veri sayısal göstergelere indirgenmez, kendi derinliği ve zenginliği içinde betimlenir (Glesne ve Peskin, 1992'den aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2011: 49-65). Nakip (2013: 109-111)'e göre sayısal olarak ifade edilmesi mümkün olmayan verilerin toplanması, analizi ve yorumu olan nitel araştırma; nicel araştırmalarda kullanılacak değişkenlerin belirlenmesi ve sınanacak hipotezlerin tanımlanmasında kullanılarak keşfedici ve tanımlayıcı çalışmalarda daha faydalı olmaktadır.

Diğer yöntemlerle muhataplardan somut verilerin elde edilememesi, araştırmaya konu olan verilerin sayısallaştırılmasının mümkün olmaması; karmaşık olguların, muhatapların bilinçaltı arzu ve yönelimlerinin ya da bazı hassas bilgilerin ortaya çıkarılmaya çalışılması; olgunun bütünsel boyutuna dair daha net bir fotoğrafın

ortaya konulmak istenmesi ve olguya dair yeni teorilerin geliştirilmesi isteği nitel araştırma yöntemlerini gerekli kılan etkenler olabilir (Nakip, 2013: 111-114).

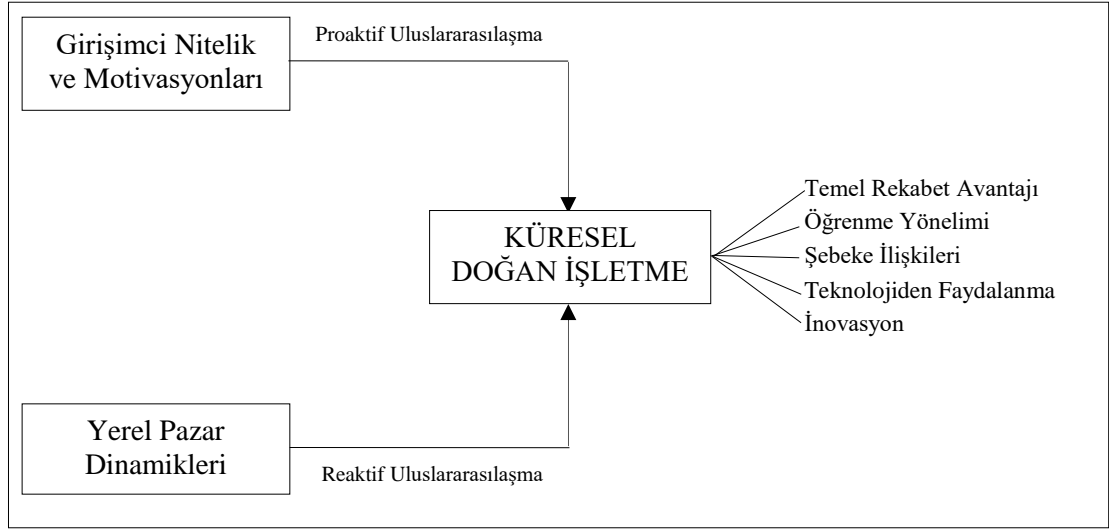
Durumsal değişkenleri arasındaki sınırların belirgin olmadığı güncel bir olgunun kendi doğal ortamı içerisinde derinlemesine araştırılması eylemi olarak tanımlanan vaka/örnek olay çalışması (Yin, 2003: 11), nitel araştırmada çok yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 77). Olguya ilişkin davranışların manipüle edilmesinin mümkün olmadığı güncel durumlarda vaka analizi tercih edilmektedir. Bütüncül tekli desen, iç içe geçmiş farklı organizasyonel katmanlardan oluşan tek durum deseni, bütüncül çoklu desen, iç içe geçmiş çoklu desen olarak 4 farklı biçimde uygulanabilir (Yin, 2003: 38-41). Bu çalışmada birden fazla, ancak kendi başlarına bütüncül olarak algılanabilecek farklı vakalar söz konusu olduğundan bütüncül çoklu desen yaklaşımı benimsenmiştir. Bütüncül çoklu durum deseninde her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılarak olguya dair genel bir resim elde edilmeye çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 291).

Knight ve Liesch (2015: 99)'e göre, alanyazında üzerinde konsensüs sağlanmış bir nokta olmasına rağmen, bazı KDİ kurucularının dikkate değer bir uluslararası tecrübeye sahip olmamaları, KDİ'lerin yönetici özelliklerine dair de hâlâ aydınlatılmamış olması muhtemel bazı durumların var olabileceğini işaret eder. Günümüze dek devam eden tüm bu teorik belirsizlikler, konuya dair daha derin bir içgörü sağlayacak çalışmalara hâlâ ihtiyaç duyulduğunun göstergesidir ve bunun başarılmasının en iyi yollarından biri firmalar üzerinde uygulanacak vaka çalışmalarıdır. Danik ve Kowalik (2013:21)'e göre de çoklu vaka çalışmaları KDİ alanyazınında sıklıkla kullanılmaktadır ve konuya dair daha derinlikli bir anlayış kazanmak için bu yaklaşım faydalı görülmektedir. Tüm bu veriler ışığında çalışmanın yürütülmesinde çoklu vaka analizi yaklaşımı uygun bulunmuştur.

### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modelinin belirlenmesinde Türkiye ve Dünya'nın farklı bölge ve ülkelerinde faaliyet gösteren KDİ'lere yönelik yapılmış çok sayıda bilimsel çalışmaya ek olarak; Leonidou ve diğerlerinin işletmelerin ihracat davranışlarında girişimci nitelik ve motivasyonlarının belirlenmesine yönelik gerçekleştirmiş oldukları 1998

tarifli alışma, Chetty ve Campbell-Hunt'ın Yeni Zelandalı KDİ'ler üzerinde yapmış oldukları ve olgunun ortaya çıkmasında içsel dinamikler kadar artan rekabet gibi pazar değişkenlerinin de etkili olabileceğini ortaya koyan 2004 tarihli çalışma temel alınmıştır. Ayrıca avuşgil ve diğerleri tarafından 2011 yılında yayımlanmış ve bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar için temel bir başvuru kaynağı olduğu ifade edilebilecek çalışma da araştırmanın kavramsal kapsamının belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuştur.



**şekil 9.** Araştırmanın Modeli

KDİ olgusunu ortaya çıkaran temel içsel etkenin girişimci nitelik ve motivasyonları olabileceği alanyazında sıklıkla vurgulanmıştır (Andersson ve Evangelista, 2006; Ellis ve Pecotich, 2001; Eurofound, 2012; Fan ve Phan, 2007; Freeman ve avuşgil, 2007; McDougall ve Oviatt, 1994;2000). Leonidou ve diğerleri (1998: 77) uluslararası işletmecilik alanyazını tarayarak ihracat davranışında etkili olması muhtemel 17 girişimci niteliği belirlemişlerdir. Bu niteliklerinden kaynaklanan erken uluslararasılaşma davranışı, proaktif bir yönelime işaret etmektedir. Chetty ve Campbell-Hunt (2004: 58) tarafından Yeni Zelandalı KDİ'ler üzerinde yapılan araştırma ise, 1984 öncesi OECD ülkeleri içinde en yüksek gümrük tarifelerini uygulayan ülkede bu yıl gerçekleşen deregölasyonun ve ihracat teşviklerinin kaldırılmasının yerel pazardaki rekabeti dramatik şekilde yoğunlaştırarak uluslararasılaşmayı süreç modellerinde öngörölen aşamalı desenden KDİ karakteristiklerine hızla yaklaştırdığı belirtilmiştir. Bu tip bir uluslararasılaşma yönelimi KDİ olgusunun ortaya çıkmasında dışsal faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğine işaret etmektedir. KDİ olgusunu ortaya çıkaran içsel ve



dışsal faktörlere ilişkin bilgi edinme amacına ek olarak; faaliyetteki KDİ'lerin üretim, pazarlama ve iletişimde teknolojiden ne yoğunlukta yararlandıkları, öğrenme yönelimleri, şebeke partnerleriyle yürütülen ilişkilerde benimsenmiş olması muhtemel özgün yaklaşımlar ile inovasyon faaliyetlerine bakış açıları da araştırmada ele alınması hedeflenen konular olmuştur.

### **3.2. Bilgi Toplama Kaynakları**

Balıkesir ilinde faaliyet göstermekte olan KDİ'lerin belirlenmesi öncesi, ilgili alanyazında kavramın tanımına dair sergilenmiş farklı yaklaşımlar, aday işletmelerin tespitinde kullanılacak kriterlerin netleştirilmesi amacıyla yeniden gözden geçirilirmiş; ihracatın firma kuruluşunu takip eden 3 yıllık bir süre içerisinde başlayarak (Autio, Sapienza ve Almeida, 2000; McDougall ve Oviatt, 2000; Rennie, 1993; Zhou vd., 2007), işletmenin faaliyette olduğu ilk 5 yılın en az 2'sinde toplam satış gelirlerinin en az %25'ini sağlamış olması (Eurofound, 2012: 63) kriterlerinin benimsenmesi uygun bulunmuştur.

Aday işletmelerin belirlenmesinde kullanılacak kriterlerin netleştirilmesinin ardından Balıkesir Ticaret Odası [BTO]'ndan, kuruluş ve ihracata başladıkları tarih bilgisini de içerecek şekilde, ilde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerin bir listesi 2017 yılı, Şubat ayı içinde edinilmiştir. 2016 yılı içerisinde Balıkesir merkezli firmalardan 71'si ihracat yapmıştır (bkz EK1). BTO'dan edinilen bilgiye göre bu firmalardan 35'i ihracat faaliyetlerine ilk 3 yıl içerisinde başlamış firmalardır. Ancak ihracat gelirlerinin toplam satış gelirlerine oranına dair kriterin bu firmalardan hangileri tarafından sağlanabildiği bilgisinin resmi kurumlardan elde edilememiş olması nedeniyle, aday işletmelerin kesinleştirilmesi amacıyla, BTO tarafından sağlanan iletişim bilgileri vasıtasıyla firmalarla öncelikle elektronik posta yoluyla iletişim kurulmuş, yapılmakta olan çalışmaya dair bilgi verilmiş ve randevu talep edilmiştir. 7 firma elektronik postaya cevap vermiş; bu firmalarla randevu tarih ve saatinin teyit edilmesi ve çalışmayla ilgili ön bilgilerin elde edilmesi amacıyla telefon yoluyla ulaşılmıştır.

Firma yöneticilerinden birinin yoğun programı nedeniyle kendisiyle yüz yüze görüşme yapma imkânı bulunamamış; görüşülen firmalardan bir diğerinin ise ihracatın toplam satış hasılatına oranı kriterini sağlamadığının belirlenmesi üzerine firma, çalışmanın değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır. Böylelikle çalışma 5 KDİ

üzerinde yapılmıştır. Eisenhardt (1989)'a göre çoklu vaka çalışmalarında 4 ilâ 12 vakanın incelenmesi konuya dair gerekli bilginin edinilmesi için yeterli ve ideal olarak kabul edilmektedir (aktaran Freeman ve Çavuşgil, 2007: 10). Ayrıca çalışmaya dâhil edilen işletmelerin tamamının farklı sektörlerde faaliyet gösteriyor olması (demir-çelik, tarım, madencilik, bağlantı elemanları, tekstil) da, sektörlere özgü olası etkenlerin verileri etkilemesinin önüne geçmiş olması açısından önemlidir.

### **3.3. Bilgilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi**

Vaka çalışmasının ne şekilde yürütüleceği konusunda da farklı yaklaşımlar benimsenebilir. Yin (2003: 86)'e göre vaka çalışmalarının uygulanmasında doğrudan gözlemlene, katılımcı gözlemlene, arşiv kayıtlarının incelenmesi ve görüşme gibi farklı yöntemler kullanılabilir. Tüm bu yöntemlerin birbirlerine göre avantajları ve dezavantajları söz konusudur. Bu çalışmada da benimsenmiş görüşme yönteminin konuya odaklılık ve diğer yöntemlerin sağlayamadığı bir içgörü sağlaması Yin (2003: 86) tarafından yöntemin güçlü yönleri olarak ortaya konmuş; ancak görüşme sorularının niteliksel açıdan doğru şekilde hazırlanamamasının yaratacağı taraflılık, cevap taraflılığı, görüşme ayrıntılarının araştırmacı tarafından yanlış olarak hatırlanması gibi olasılıklar da yöntemin zayıf yönleri olarak belirtilmiştir. Olası tüm bu zayıflıkların önüne geçmek adına Yıldırım ve Şimşek (2011: 122)'in tavsiyelerine uygun şekilde muhataplarla yapılacak görüşme boyunca, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların kapsanmasını güvence almak amacıyla, alanyazında KDİ olgusuna ilişkin sıklıkla vurgulanmış konuları aydınlatmaya yönelik hazırlanmış soruları içeren bir görüşme formu hazırlanmıştır. Ayrıca görüşmeler katılımcıların bilgisi dâhilinde daha sonra imhâ edileceği belirtilerek ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmış (kayda rıza göstermeyen 1 katılımcının cevapları ayrıntılı şekilde not alınmış); anonimliği sağlamak ve hassas bilgilerin elde edilmesini kolaylaştırmak amacıyla çalışmada firma ve firma yöneticilerinin isimlerinin kullanılmayacağı muhataplara bildirilmiştir. Çalışmada kullanılan yönetici isimlerinin tamamı takma isimlerdir. Sorularda yönlendirici olmaktan kaçınılarak bir anlamda katılımcıların “kendi uluslararasılaşma hikayelerini” anlatmalarına olanak sağlanmıştır. Yüz yüze görüşme süreleri 47 dk. ile yaklaşık 3 saat arasında değişme göstermekle beraber, muhatapların ikisiyle bazı konuların açıklığa kavuşturulması amacıyla daha sonra telefon görüşmeleri de

yapılmıştır. Muhatapların tamamı söz konusu işletmelerin kurucusu ya da kurucu ortaklarıdır ve firmalarında en üst düzey yönetici pozisyonundadırlar.

Nakip (2013: 125)'e göre profesyonellerle görüşmelerde, hassas konularda, karmaşık davranışların ayrıntılı şekilde incelenmesinde ve diğer mecralarda bilgi paylaşımından kaçınan muhatapların görüşlerine ulaşmada derin görüşme yönteminin benimsenmesi uygundur. Bu yöntem cevaplayıcıya dikkat odağı olma statüsü vererek kendisine değer verildiği hissi uyandırır ve hassas bilgilerin edinilmesini kolaylaştırır. Ancak çoğunlukla *kim, ne, nerede, ne zaman ve ne kadar* sorularını soran anket çalışmalarından farklı olarak; vaka çalışmalarında amaç, *nasıl ve neden* sorularının cevabını bulmaktır (Yin, 2003: 5). Belirli olayların tekrarlanma sıklığını ölçmeyi hedefleyen nicel çalışmaların bu amaç doğrultusunda hazırlanmış sorularından farklı olarak değişkenler arası bağlantıları ortaya koymak açısından nasıl ve neden sorularının daha yararlı olduğu düşünülmektedir (Yin, 2003: 4). Bu amaç doğrultusunda konuya dair karanlıkta kalmış olması muhtemel boyutların olabildiğince aydınlatılması amacıyla dar kapsamlı ve yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. İşletme ve Yönetici Profilleri

Çoklu vaka analizine konu olan 5 KDİ'ye ilişkin temel bilgiler Çizelge 8'de özet halinde sunulmuştur.

**Çizelge 8.** Vaka Analizine Konu Olan Firmaların Genel Profilleri

Vaka No.	Kuruluş Yılı	İhracata Başlama Yılı	Ürün	Çalışan Sayısı	İhracat Gelirinin Toplam Satış Hasılatına Oranı*
1	2006	2006	Demir/Ferforje	18	%56
2	2007	2008	Gübre ve hayvan yemi katkısı	10	%100
3	2011	2011	Madencilik/Doğal Taş	1	%100
4	2013	2014	Tekstil	6	%95
5	2014	2014	Bağlantı Elemanları	13	%34

\* İşletmenin kuruluşundan itibaren 2017 yılına kadar kümülatif olarak hesaplanmıştır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların tamamı, kuruldukları yıl ya da takip eden yıl içerisinde ihracata başlamışlardır. Firmaların ihracat gelirlerinin toplam satış gelirlerine kümülatif oranı %34 ilâ %100 arasında değişim göstermektedir. Bu bağlamda, 2016 yılı sonu itibarıyla Eurofound (2012: 63)'un KDİ'lerde ihracat gelirlerinin firma kuruluşlarını takip eden 5 yılın en az 2 yılında, yıllık bazda %25'i aşmaları gerektiğine ilişkin kriter firmaların tamamı tarafından sağlamaktadır.

1 numaralı firma yüksek ısı altında mukavemeti azaltılan demirin dekoratif amaçlarla şekillendirilmesi olarak tanımlanan ferforje üretimi yapmaktadır. Ferforje ürünleri daha çok bina ve balkon kapıları ile bahçe ürünlerinde kullanılmaktadır. Firma; Romanya, Bulgaristan, Yunanistan, Cezayir, Bahreyn, İsrail, Filistin, Gürcistan, Azerbaycan, Moldova, Irak ve Sırbistan'a ihracat yapmaktadır.

Enerji, madencilik, metalürji, inşaat, deterjan ve kağıt sanayii gibi çeşitli sektörlerde kullanılmakta olan zeolit minerali; insan ve hayvan sağlığına zararlı olduğu bilinen ağır metalleri arıtıcı etkisi olduğu düşünüldüğünden, tarım ve hayvancılık sektörlerinde de gübre ve hayvan yemi katkısı olarak kullanılmaktadır (Gülen, Zorbay ve Arslan, 2012: 65). 2 numaralı firma bu minerali işleyip tarım ve hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren müşterilerine ulaştırmaktadır. İhracat yapılan ülkeler Fas, Tunus, Cezayir ve Mısır'ı kapsayan Kuzey Afrika ülkeleridir.

Firmanın kurucu ve yöneticisi de olan tek çalışanıyla dikkat çeken 3 numaralı firma, başta Denizli olmak üzere Ege bölgesinde faaliyet gösteren mermer, granit, traverten gibi doğal taş üreticilerine fason olarak ürettirdiği ürünleri ABD, Norveç, Romanya, İngiltere ve El Salvador'daki müşterilerine ulaştırmaktadır.

4 numaralı firma ip, sicim ve halat üretimi yapmaktadır. Almanya, Hollanda, Fransa, Finlandiya ve Avusturya'ya ihracat yapılmaktadır.

Mekanik kalemlerde kullanılan yaylardan, vida ve contalara kadar metal ağırlıklı teknik bağlantı elemanları üretimi ve ihracatını yapan 5 numaralı firma, ürün gamında bulunmayan bazı ürünlerin ihracatını da alım satım yoluyla yürütmektedir. İsrail, Fas, Tunus ve İran'a ihracat yapılmaktadır.

Firmaların tamamı işletme kuruluş aşamasında fonlamayı şahsi sermayeleri ya da banka kredileri yoluyla yaptıklarını, işletme kuruluş teşviklerinden faydalanmadıklarını belirtmişlerdir. Firma yöneticilerinin tamamı aynı zamanda işletmelerin kurucularıdır.

**Çizelge 9.** Vaka Analizine Konu Olan Firma Yöneticilerinin Bazı Demografik Özellikleri

Vaka No.	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Firma Kuruluşu Öncesi Yöneticilik Tecrübesi (Yıl)	Yurt Dışı Tecrübe	Yabancı Dil
1	40	Erkek	Ön lisans	3	Müşteri Ziyaretleri	İngilizce
2	65	Erkek	Lisans	26	Müşteri Ziyaretleri	İngilizce
3	32	Erkek	Lisans	-	Yaşam-Müşteri Ziyaretleri	İngilizce
4	40	Erkek	Lisans	10	Çalışma – Eğitim- Müşteri Ziyaretleri	İngilizce
5	39	Erkek	Lisans	12	Müşteri Ziyaretleri	İngilizce

## 4.2. Vaka İncelemeleri

Vaka incelemeleri işletmelerin kuruluş yılları esas alınarak sıralanmıştır.

### 4.2.1. Vaka 1

Ferforje ürünleri üreten 1 numaralı işletme, 2006 yılında kurulmuş; aynı yıl ihracata başlamıştır. İşletme 2017 Nisan ayı itibarıyla 18 çalışan istihdam etmektedir. Faaliyette olduğu süre boyunca kümülatif olarak toplam satış gelirinin %56'sını ihracattan elde eden işletme istikrarlı şekilde büyümektedir.

İşletmenin kurucusu ve halihazırdaki yöneticisi Oğuzhan Bey, işletmenin kuruluşu öncesi 3 yılı yöneticilik olmak üzere, toplam 23 yıllık iş tecrübesine sahiptir. Ön lisans mezunu olan ve İngilizce bilen Oğuzhan Bey henüz öğrencilik yıllarında yine demir çelik sektöründe faaliyet gösteren aile işletmesinde çalışmaya başlamış; 2002 yılında ailevî meseleler nedeniyle buradaki işinden ayrılıp orman ürünleri sektörü, kargo ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 3 ayrı firmada toplam 3 yıl orta düzey yöneticilik yapmıştır. Ancak aile işletmesinden edindiği tecrübeyle 2006 yılında aynı alanda faaliyet gösteren bir işletme kurmaya karar veren Oğuzhan Bey, işleri durma noktasına gelen aile işletmesinden transfer ettiği 2 çalışanıyla birlikte aynı yıl üretime geçmiş ve ihracata başlamıştır.

İlk müşteriler aile işletmesinin Azerbaycan ve Gürcistan'daki eski müşterileridir. İşletme kuruluşunda ihracat temel hedeflerden biridir. Ancak eş zamanlı olarak Türkiye'deki müşterilere de satış yapmaya başlayan işletme, zamanla yerli rakiplerini de izlemeye başlamış ve pazar istihbaratı faaliyetleriyle rakip yerli işletmelerin ihracat yapmakta oldukları yabancı müşterileri tespit etmiştir. Ardından yoğun yurt dışı ziyaretleriyle potansiyel yabancı müşterileriyle yakın ilişkiler kuran Oğuzhan Bey; Romanya, Bulgaristan ve Sırbistan'a da ihracat yapmaya başlamıştır. Romanya'daki müşteri referansı ile Moldova'daki bir müşteriye de ihracat yapma şansı yakalanmıştır. Sonraki yıllarda devam eden yoğun pazar araştırmaları sonucu işletme Orta Doğu pazarına açılmış; Cezayir, Bahreyn, Irak, İsrail ve Filistin'e de ihracat yapılmaya başlanmıştır. İşletme mümkün olan en fazla sayıda ülkeye ihracat yaparak pazar çeşitlendirmesi yoluna giderek riski azaltmayı hedeflemiştir.

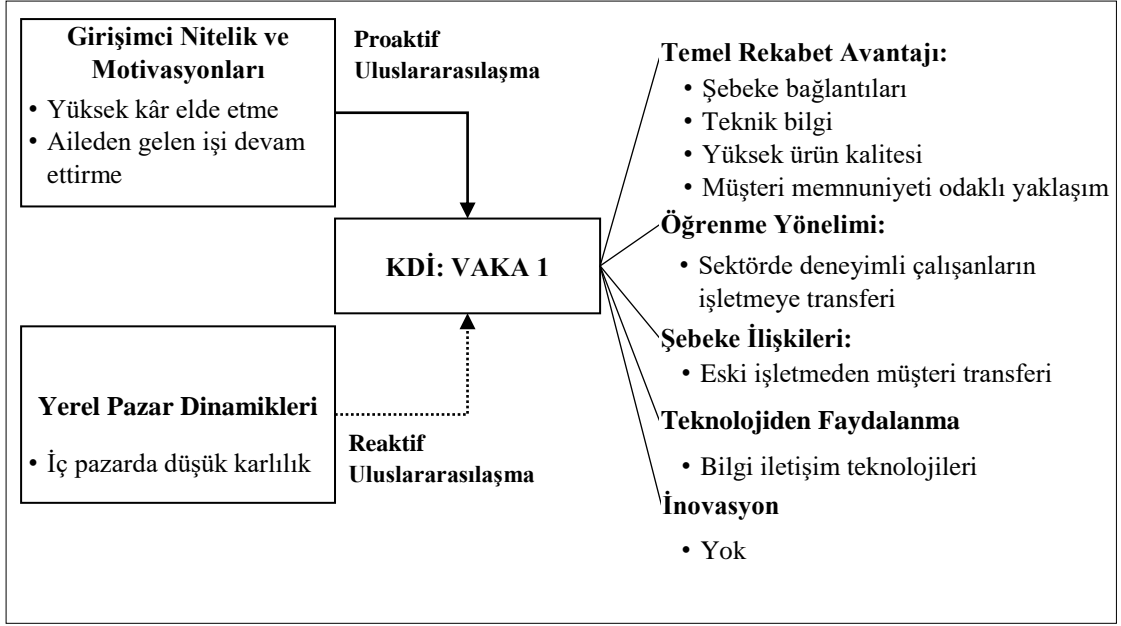
Yüksek kâr potansiyeli nedeniyle yabancı pazarları daima öncelikli gördüğünü belirten Oğuzhan Bey, işletmenin faaliyete geçtiği ilk yıllarda zaman zaman yabancı pazar aracılarının kullanıldığını belirtirken; sonraki yıllarda aracı kullanmamanın temel stratejilerden biri haline geldiğini de eklemiştir. Zamanla genişleyen müşteri portföyü sayesinde potansiyel müşteriler firmaya ulaşmaya başlamış; ancak bu aşamada da yoğun müşteri ziyaretleri ve pazar araştırmaları devam etmiştir. Ticarete şahsi ilişkilerin önemine vurgu yapan Oğuzhan Bey'e göre; "işletme kurumsallaşmış bir markayı satmıyorsa ticarete yüz yüze görüşme esastır".

İşletme, personel eğitimini kuruluşundan itibaren önemli bir mesele olarak görmüş, personelin Ticaret Odaları ve KOSGEB tarafından düzenlenen çeşitli eğitimlere katılımı sağlanmıştır. Erken uluslararasılaşma başarısını yüksek motivasyona bağlayan Oğuzhan Bey, temel rekabet avantajlarını yüksek ürün kalitesi, müşteri talepleri doğrultusunda özelleştirilen ürünler ve çalışan nitelikleri olarak sıralamıştır.

Temel ürün tasarımlarında aynı sektörde faaliyet gösteren İtalyan bir firmanın ürünlerinin tasarımları örnek alınmaktadır. İşletmenin temel tedarikçileri gemi söküm tesisleri ve hurdacılarıdır.

Doğrudan müşteri ziyaretleri dışında aktif bir tutundurma faaliyeti yapılmadığını belirten Oğuzhan Bey, ihracatı; "prosedürleri çok fazla, ancak özünde zor olmayan bir faaliyet" olarak tanımlamış, gençlik yıllarından itibaren bu sektörde doğrudan üretim kısmında bedenen çalışmış olmanın sağladığı teknik bilginin müşterilerle iletişimde ciddi faydalarını gördüğünü belirtmiştir. Uluslararası fuarlara katılımın, yüksek stand ücretleri nedeniyle gerçekleştirilemediği belirtilmiştir.

Bu bağlamda, işletmenin vaka incelemesi sonrasında KDİ araştırma modeli çerçevesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 10. Vaka 1 KDİ İnceleme Modeli

#### 4.2.2. Vaka 2

Emekli matematik öğretmeni olan 65 yaşındaki Ahmet Bey, meşrubat ve gayrimenkul sektörlerinde yöneticilik tecrübesine sahiptir. Çeşitli bakanlıklarda da görev yaptığını belirtmiştir. Gübre ve hayvan yemi katkısı olarak kullanılan zeolit madenini Bigadiç'teki tesislerinde işleyip pazarlayan işletmesini 2007 yılında kurmuştur. İhracat 2008 yılında başlamıştır. İşletme 10 çalışan istihdam etmektedir. Ahmet Bey işletmeciliğe olan ilgisini ve temel motivasyonunu şöyle açıklamaktadır:

*“Ben insanları dini ve ırkı fark etmeksizin ikiye ayırıyorum. Yapıcı insanlar ve yıkıcı insanlar... Ben yapıcı insanlar kategorisine giriyorum. Hep üretim diyorum. Dinimiz de bunu emrediyor. ‘Günü, gününe eşite olan zarardadır’ diyor. Herhangi bir kâr amacı gözeterek bu işe girmedim.”*

Zeolit madeninin Türkiye için ifade ettiği ekonomik potansiyelin farkında olunmadığını belirten Ahmet Bey, ürünün Türkiye'deki kullanım alanlarının genişletilmesi ve marka inşası konusunda İstanbul Teknik Üniversitesi ve TÜBİTAK'la ortak çalışmalar yürütmekte olduklarını belirtmiştir.

*“Şu anda işlediğimiz ürün stratejik bir ürün. Bor kadar (önemli). Zeolit 200 sektörde kullanılan stratejik bir ürün. Toplum bilmiyor. Zeoliti bilen, bu konu üzerinde ihtisas yapmış insan sayısı çok az. Bu ürüne ülkemizin çok ihtiyacı var. Toprak yeniden üretilemez. Bu maden sayesinde atıl durumdaki tarım topraklarımızı geri kazanabiliriz. Bilinçsizce kullanılan gübrelerdeki ağır metaller yalnızca tarım toprağına değil yer altı sularına da karışıyor.*



*Ağır metalle kirlenmiş suların fiziksel yöntemlerle arıtılması yeterli değil. Kimyasal arıtma yöntemleri ise çok pahalı. Çabalarımızın karşılığını alamamak da devam ediyoruz. Devletin bu ürüne sahip çıkması gerekiyor.”*

İşletmeyi ihracata iten temel etkenin, ürünün Türkiye’de tanınmaması nedeniyle yeterince talep görmemesi olduğunu ifade eden Ahmet Bey’in erken uluslararasılaşmaya yönelik yorumu şu şekildedir:

*“Erken uluslararasılaşmayı bir başarı olarak görmüyorum. Bir firma ürettiği ürünü ihraç edemiyorsa bilgisizliğinden... Yoksa bugün her ürünün dışarıda alıcısı var. Yeter ki yabancı ülkelerin şartlarına uyun.”*

Buradan yapılabilecek çıkarım, işletmenin ihracat davranışının proaktif bir vizyonun sonucu olmadığı yönündedir. İç pazardaki yetersiz talep işletmeyi ihracata itmiştir. Ancak zaman içinde ihracattan elde edilen gelirlerin iç pazar potansiyelini aştığı görülmüştür. Ahmet Bey nadiren iç pazardan gelen düşük hacimli taleplerin ürünün birim kârlılığının zaten düşük olması sebebiyle reddedilmekte olduğunu, yabancı pazarlarda da son kullanıcılar yerine endüstriyel alıcıların tercih edildiğini belirtmektedir.

Cezayir, Tunus, Fas ve Mısır dışında Bulgaristan ve Romanya’ya ihracat yapmakta olan işletme, özellikle Kuzey Afrika ülkelerinden gelen talebi bu ülkelerdeki bilinçsiz gübre kullanımı nedeniyle toprağın ağır metallerle kirlenerek veriminin düşürülmesine bağlamaktadır. İşletme biri Türkçe, diğerı Türkçe ve İngilizce arayüzlere sahip 2 ayrı internet sitesine sahiptir. Aktif şekilde pazar araştırması yapılmamakta; internet siteleri, mevcut müşterileri ve yabancı aracılardan referanslarıyla kendilerine ulaşan talep karşılanmaktadır. Söz konusu ülkelerdeki bazı şahsi bağlanlıların da yeni müşterilerin kazanılmasında etkili olduğu belirtilmiştir. Ancak bu taleplerin de tamamı olumlu cevaplanmamaktadır. Ahmet Bey bu durumu şöyle açıklamıştır:

*“Hukuk ticarete çok önemli. Buna dikkat ediyoruz. Ülkenin hukukî durumuna dikkat ediyoruz. Avrupa ülkeleriyle olan ticaretimizde farklı, Orta Doğu ülkeleriyle olan ticaretimizde farklı davranıyoruz. Orta Doğu’da malınıza hukuksuzca el koyabilirler. Başvurabileceğiniz hiçbir merci yoktur. Fazla ısrar ederseniz canınız da tehlikeye girer... Orta Afrika ülkelerinden gelen talepleri de bu sebeple değerlendirmiyoruz. Bu bölgeler çetelerle yönetiliyor. Rüşvet de ciddi bir sorun.”*

Avrupalı ve Orta Doğulu müşterileri arasında bir karşılaştırma yapması istenen Ahmet Bey'in konuya ilişkin yorumu dikkat çekicidir:

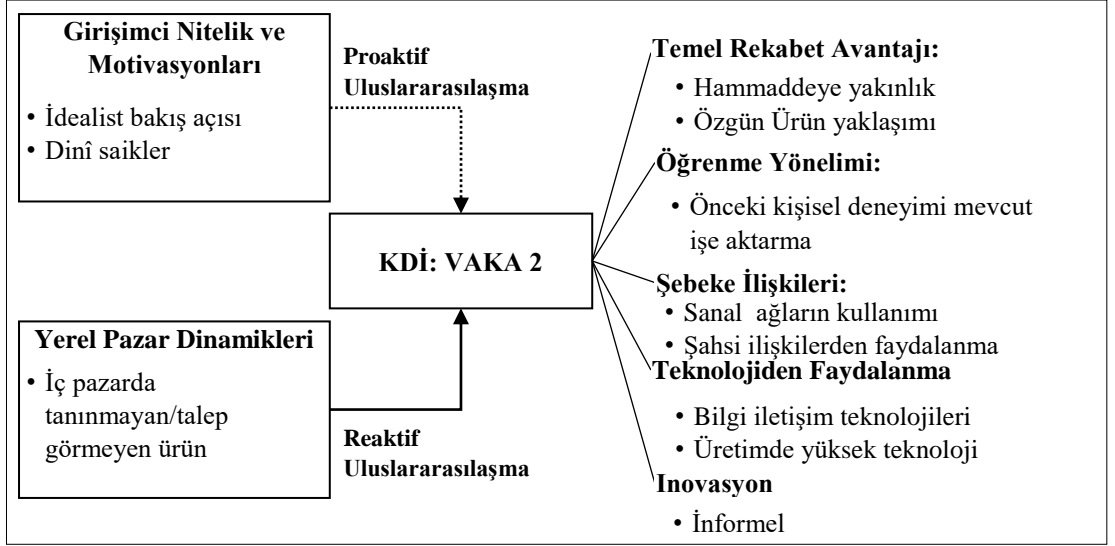
*“Zamanı algılama ve yorumlamaları farklı. Avrupa’da bir müşteriyle görüşmenize geç kalmazsınız. İsviçre’de 3 ay önceden alınmış bir doktor randevusuna 3 dakika geç kaldığım için randevum iptal edildi... Doğu’ya doğru gittikçe zaman mevhumu değişiyor. Orta Doğu ülkelerinde randevular hâlâ ‘gün doğarken’, ‘gün batarken’ şeklinde yapılıyor. Müşteri ‘sizi yarın arayacağım’ dediğinde, görüşmenin saat kaçta olacağını sormadığınız müddetçe saat belirtme ihtiyacı duymuyor. İkincisi ise Doğu toplumlarında risk algısının olmaması... Avrupa’da şehirlerarası otobüslerde bile emniyet kemerinizi takmadan seyahat edemezsiniz. Hindistan’da ise bir trenin tepesinde seyahat edebilirsiniz. Bunun ticaretle de yansımalarını hissediyoruz.”*

İşletme yabancı rakiplere karşı temel rekabet avantajlarını kaliteli hammaddeye yakınlık, düşük maliyetli ve teknoloji yoğun üretim olarak açıklamaktadır.

*“Maliyet liderliği bu alanda Türkiye’nin doğal avantajı. Maliyet yönünden hiçbir Avrupa ülkesi bizimle yarışamaz. Teknolojide de geride değiliz. Temel dezavantajımız ürünün kullanım alanlarının farkında olmamız.”*

Türkiye’de zeolit madenini işleyen fabrikalardan en modernine sahip olduklarını iddia eden Ahmet Bey, Bigadiç’teki tesislerinde 6 mikrometre inceliğinde işleme yapabildiklerini belirtmiş; tesisin kurulum sürecinde üniversitelerden bekledikleri yardımları alamadıklarını da eklemiştir. Tam otomasyonla yapılan üretim sayesinde çok az sayıda çalışanla verimli üretim mümkün olmakta, buradan kaynaklanan maliyet avantajı da Avrupalı üreticilerle rekabette temel avantajlardan birini sağlamaktadır. Bir diğer önemli avantaj, firmanın üretim tesislerinin zeolit yataklarının bulunduğu Bigadiç’te kurulu olmasıdır.

Bu bağlamda, işletmenin vaka incelemesi sonrasında KDI araştırma modeli çerçevesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 11. Vaka 2 KDİ İnceleme Modeli

### 4.2.3. Vaka 3

Daha önce ailesinin doğal taş ihracatı yapan işletmesinde çalışan Yahya Bey, işletmenin ABD’li ortağının ABD’deki ekonomik kriz sonrası ortaklıktan çekilmesi sonucu finansal olarak zor durumda kalması sebebiyle bu işletmeyle yollarını ayırmış; aynı sektörde faaliyet gösteren firmasını 2011 yılında kurmuştur. İşletme Ege bölgesinde doğal taş madenciliği sektöründe faaliyet gösteren maden işleme fabrikalarına fason üretim yaptırarak bunları yabancı pazarlara ihraç etmektedir.

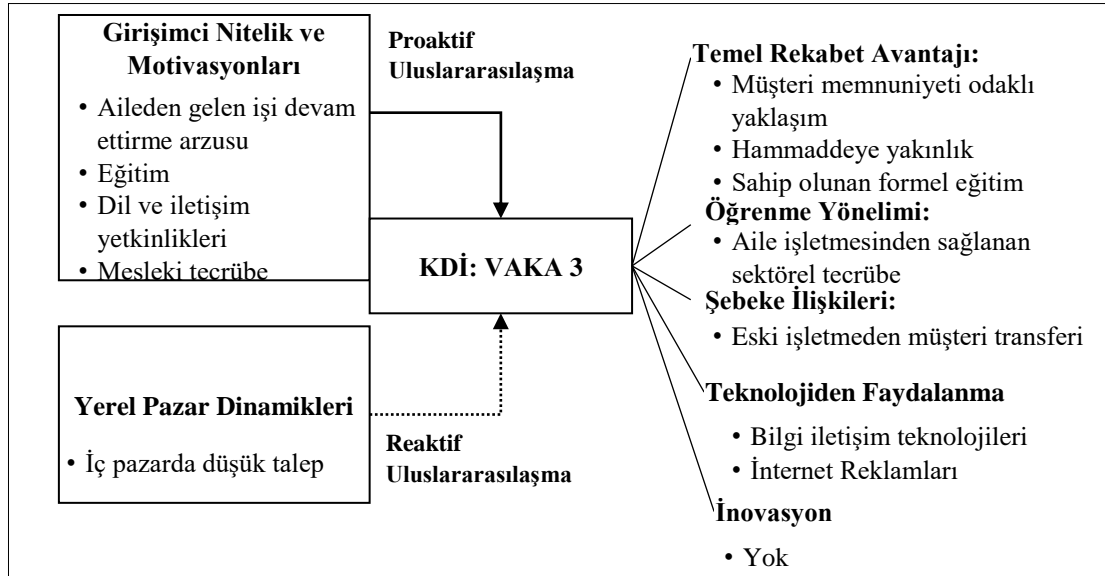
İç Mimarlık bölümünden lisans derecesine sahip Yahya Bey, işe aile işletmesinin müşterilerini transfer ederek başlamış; ancak bununla yetinmeyip internet aracılığıyla yoğun bir pazar araştırması ve Google’ın yanı sıra Facebook ve Instagram gibi sosyal medya sitelerinde yayımlanan reklamlarıyla müşteri portföyünü genişletmiştir. Uluslararası fuarlara ise yüksek katılım ücretleri sebebiyle katılım gösterilemediği belirtilmektedir. Kurulduğu günden itibaren gelirlerinin tamamını ihracat faaliyetinden elde etmekte olan işletme; traverten, mermer ve granit gibi doğal taşları ABD, Norveç, İngiltere, Romanya ve El Salvador’daki müşterilere sunmaktadır. Mezuniyet sonrası kısa bir yurt dışı yaşam tecrübesine de sahip olduğunu belirten Yahya Bey İngilizce bilmektedir. Yahya Bey’in ihracata bakışı şu şekildedir:

*“Yabancı diliniz varsa gerisini gümrükçüler hallediyor. İhracat zor bir şey değil.”*

Pazar seçiminde öncelikli hedeflerin doğal taşlara yeni ilgi göstermeye başlayan Romanya gibi pazarlar olduğunu belirten Yahya Bey; İtalya ve Yunanistan gibi doğal taşların uzun yıllardır ilgi görmesi nedeniyle geleneksel sektörlere dönüştüğü ülkeler ile bu alanda uzmanlaşmış bu ülkeler menşei üreticilerin yoğunluklu faaliyet gösterdiği pazarlardan rekabetin zorluğu nedeniyle kaçınıldığını; Orta Doğu ülkelerinden gelen bazı taleplerin ise tahsilata ilişkin kaygılar nedeniyle değerlendirilmediğini belirtmiştir. ABD'nin son yıllardaki yoğun ithalatının işlenmemiş ürünlere kayması sebebiyle bu ülkeye yapılan ihracatın belirgin şekilde azalmaya başladığı da ifade edilmiştir.

Doğal taş ürünlerinin standardizasyonunun oldukça zor olduğu, bunun da üreticilerin yakın denetlenmesi ihtiyacını doğurduğunu belirten Yahya Bey, zaman zaman tedarikçilerden kaynaklanan sorunların müşterileriyle sıkıntı yarattığını, müşteri güveni sağlamanın kendisi için en önemli konu olduğunu belirtmiştir. Yahya Bey sahip olduğu temel rekabet avantajlarının almış olduğu eğitim, yabancı dil ve iletişim yetkinlikleri ile aile işletmesinden gelen sektörel tecrübesi olduğunu belirtmektedir.

Bu bağlamda, işletmenin vaka incelemesi sonrasında KDİ araştırma modeli çerçevesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 12. Vaka 3 KDİ İnceleme Modeli

#### 4.2.4. Vaka 4

İşletme mezunu olan ve dil eğitimi için mezuniyet sonrası 1.5 yıl ABD’de yaşayan Engin Bey, iyi derecede İngilizce bilmektedir. Hayvancılık, tarım ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli firmalarda toplam 10 yıllık yöneticilik tecrübesi bulunan girişimci; sicim, halat, urgan ve bunların çeşitli türevlerini üretip pazarlayan işletmesini ortağıyla birlikte 2013 yılının Eylül ayında kurmuş; firma fiilen üretime geçtiği 2014 yılı içinde ihracata da başlamıştır. Ancak firmanın kuruluş çalışmalarının 2011 yılında başladığı belirtilmektedir. Önceki yöneticilik deneyimlerinde nadiren ihracat faaliyeti içinde bulunan Engin Bey, kendi işletmesini kurma ve ihracat yapma isteğinin nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır:

*“Türkiye’de daha önce yaptığımız işlerde vadelerin giderek uzaması, yoğun rekabet ve rekabetin çirkinleşmesi bizi farklı arayışlara itti. Tahsilatı en kısa sürede sağlayabileceğimiz, bizi finansal olarak yormayacak garanti pazarların arayışına girdik. Yerel müşteri kaliteye önem vermiyor. Vade ve fiyat odaklı bakıyor. Yabancı müşteri ne istediği konusunda daha bilgili ve daha net. Yabancı müşteriyle fiyat en son konuşuluyor... Ödemeler (konusunda yaşanan sorunlar) ve vadelerin uzunluğu sebebiyle iç piyasayı finanse etmek çok zor.”*

Üretimi yapılacak ürünün belirlenmesi ve pazar araştırmasına yoğun mesai harcayan Engin Bey, bu amaçla sıklıkla yurt dışı ülkeleri ziyaret ederek potansiyel pazarları tespit etmeye çalışmıştır. Bu süreçte keşif ve pazar istihbaratı edinmek amacıyla her ay yurt dışı ziyaretlerde bulunulduğu ifade edilmiştir. Üretim konusunun belirlenmesine ilişkin kriter ise niş pazar stratejisinin tipik bir tanımı niteliğindedir.

*“Kimi ürünler vardır; Dünya’da iki ya da üç tane üreticisi vardır. Bu gibi ürünleri tespit etmeye çalıştık. Türkiye’den kimsenin yönelmediği pazarlara girmek istiyorduk.”*

Firmanın üretim konusuna karar verildikten sonra makine ve tesis yatırımları için çalışmalara başlanmıştır. Üretimde kullanılacak tekstil makinalarına ilişkin yerli ve yabancı üreticiler arasında karşılaştırmalar yapan girişimci, Alman makinaları yönünde yapılan tercihi şöyle gerekçelendirmektedir:

*“Tamamen kaliteli üretim odaklı... Makine konusunda dünyanın en iyilerini araştırdık. Alman üreticisi ziyaret edip makinalar hakkında bilgi aldık. Türkiye’deki diğer makinalarla karşılaştırdık. Almanya’dan alacağımız makineye ödediğimiz ücretle Türkiye’den 5-6 tane makine alabiliyorduk.”*

Makinaların teslim alınması sonrası bizzat Almanya'ya giderek 1 ay boyunca eğitim alan işletme ortakları, ilk üretimlerini de bizzat kendileri yapmışlardır. İlk ihracatını da yine Almanya'ya yapan işletmenin bu bilinçli pazar tercihi ve bu süreçte yaşanmış bazı aksaklıkların nasıl aşılabildiğine dair Engin Bey, şu açıklamayı yapmaktadır:

*“Almanya'yı, Avrupa'nın üretimde ve sanayideki lider ülkesi olarak görüyoruz. Alman müşterilerin bizi çok iyi terbiye edebileceklerini düşündük ve en zor pazardan başlamayı tercih ettik. İlk dönemde ürünlerle ilgili sorunlarda itiraz etmeksizin müşteri memnuniyetini ön planda tutarak (sorunlu ürünleri) iade alıp yenilerini teslim ettik. Müşteri memnuniyeti odaklı bu tavrımız bize kısa sürede Almanya ve Fransa'da yeni müşteriler kazandırdı. Bir müşteriyi 2 yılda zor kazanıyorsunuz. Biz bu müşterilerle hâlen çalışmaktayız. Daha sonra Finlandiya ve Avusturya pazarına açıldık. Kısa süredeki başarımızı ilk hedef olarak belirlediğimiz Almanya'da attığımız doğru adımlara borçluyuz. Avrupa'da Türk üreticilere çok iyi gözle bakılmıyordu. Biz bunu kırdık.”*

Zaman içinde Orta Doğu pazarında da şansını denemek isteyen işletme bazı informel iş yapış gelenekleri ve hukuki kaygılar nedeniyle bu pazarla ihracat yapmaktan vazgeçmiştir.

Engin Bey'e göre işletmesinin temel rekabet avantajları; müşteri memnuniyeti odaklı üretim, yoğun şekilde yürütülen pazar araştırmaları ve rakiplerle fiyat rekabetinden kaçınarak yüksek kaliteli üretime odaklanmanın yanı sıra; araçlar yerine müşteri ve potansiyel müşterilerle sıklıkla gerçekleştirilen yurt dışı ziyaretler aracılığıyla yüz yüze iletişimin tercih edilmesi, almış oldukları eğitim ve yurt dışı tecrübeleridir.

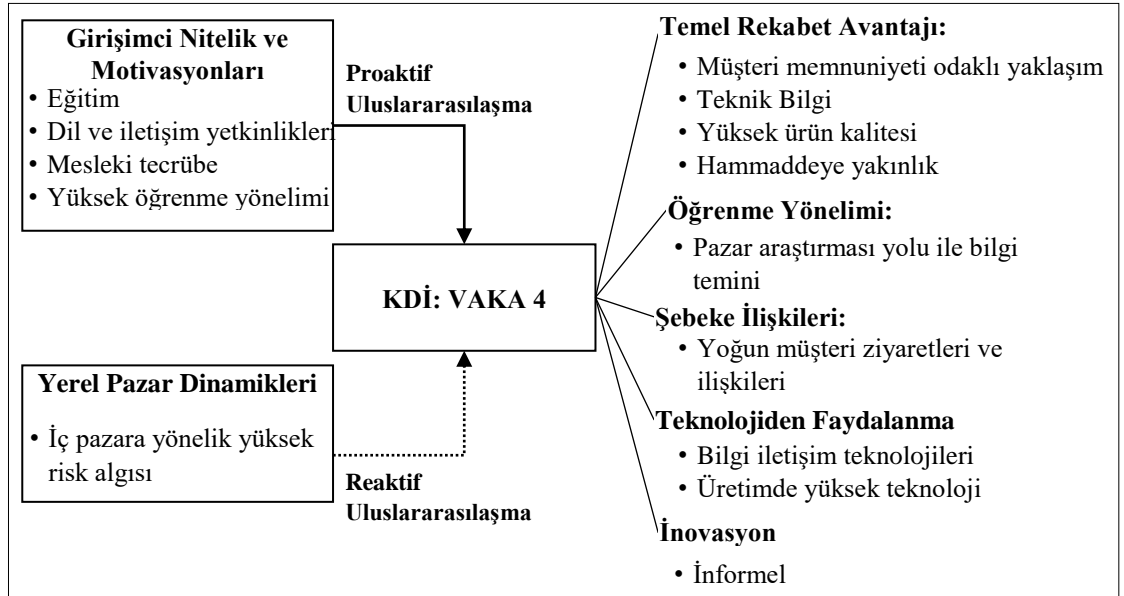
*“Bizim en büyük avantajımız İngilizce bilmemiz, ikincisi yurt dışında kısa sürede olsa çalışıp o kültürü öğrenebilmemizdir. Yurt dışına çıktığımız zaman, oradaki fabrikalarda dolaştığımız zaman üretimde yaptığımız yanlışların farkına varabiliyoruz. Çok işçiyle çok fazla iş çıkmıyor.”*

Bir diğer önemli rekabet avantajının, ürünlerin üretiminde kullanılan temel 3 hammaddeden biri olduğu belirtilen Polipropilen'in Dünya'daki en büyük tedarikçilerinden bazılarının Türkiye'de bulunması olduğu ifade edilmiştir. Halı üretiminde de yoğun şekilde kullanılan bu madde, Dünya'nın en önemli halı ihracatçılarının bulunduğu Gaziantep'te üretilmektedir.

Üretime, görece basit ürünlerle başlayan işletme, ürün portföyünü pazar araştırmalarıyla elde edilen numunelerin Türkiye'ye getirilerek benzerlerinin üretilmesi yoluyla genişletmeye devam etmektedir. İşletmenin orta-uzun vadeli hedefleri arasında bir AR-GE merkezinin de bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca satış gelirlerinin yalnızca %5'ini oluşturan yerli pazar payının artırılması hedeflenmektedir.

İşletme uluslararası fuarlara düzenli şekilde katılım göstermekte, bunun dışında bir tutundurma faaliyeti yürütülmemektedir. Bilgi iletişim teknolojilerinden de, gerek müşteri gerek tedarikçilerle iletişimde yoğun şekilde faydalandığı ifade edilmiştir.

Bu bağlamda, işletmenin vaka incelemesi sonrasında KDİ araştırma modeli çerçevesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 13. Vaka 4 KDİ İnceleme Modeli

#### 4.2.5. Vaka 5

Kapı, pencere, masa ve her türlü yapı işlerinde kullanılan bağlantı elemanlarını üreten işletmesini 2014 yılında kuran Buğra Bey, aynı yıl ihracata başlamıştır. İşletme kendi ürettiği ürünlerin yanı sıra, aynı sektörde faaliyet gösterip ihracat faaliyetinde bulunmayan diğer yerli üreticilerin ürünlerini de İsrail, Fas, Tunus ve İran'daki müşterilerine ihraç etmektedir.

12 yıl, 3 büyük firmada çeşitli ihracat pozisyonlarında yöneticilik tecrübesine sahip olduğunu ve 42 ülke gördüğünü belirten Buğra Bey; kendi işletmesini kurmaya iten motivasyonlarını önceki tecrübelerinden edindiği bakış açısı ve almış olduğu eğitime dayandırmaktadır.

*“Bu konuda çok uzun konuşabilirim. Bizim jenerasyon içinde, 80-90’larda Anadolu ve Fen lisesinde okumuş çocuklar batılı gibi eğitim alırlardı. Babamızın emekli maaşının yarısını kitaplara verirdik ama aldığım bu eğitim sayesinde Batı’ya gittiğimde hiç zorlanmadım. İngiltere’ye ilk kez gittiğimde orada daha önce yaşamışım gibi hissetmişim... İhracat yapmak çok kolay, ama insanlar gözlerinde çok büyütüyor. Oradan çıktım yola. Marka adını koyarken bile İngilizce koyduk. Hiç korkmadık. Ticaret sicili bile ‘bu ismi kimse telaffuz edemez’ dedi. Biz de ‘söyleyemezlerse söyleyemesinler’ dedik. ‘Bizim muhatabımız yabancılar olacak’...”*

Erken uluslararasılaşma başarısının temelinde, önceki iş tecrübelerinden edinilmiş bağlantıların yattığını belirten girişimci ifadelerine şöyle devam ediyor:

*“Bir firmanın kurulduktan hemen sonra ihracata başlayabilmesinin sadece iki yolu var. Daha önce çalıştığımız yerden edindiğiniz networkü (şebeke bağlantılarını) çalıp bu müşterilere satış yaparsınız. Ya da doğrudan ürün fikrini çalarsınız. Bu kadar hızlı uluslararasılaşabilmenin başka hiçbir yolu yok.”*

İhracatın iç pazara satış yapmaktan daha az riskli bir faaliyet olarak görülmesi de dikkate değer bir olgudur.

*“Yurt dışı ticaret yurt içi ticarete göre daha az risklidir her zaman. Ülkemizdeki kanunlar satıcıyı çok fazla korumuyor ama uluslararası ticaret kanunları çok ileridedir. Türkiye’de çekimizi tahsil edemediğimizde yapabileceğimiz çok fazla şey kalmıyor... Çok küçük hacimli ihracatlar ya da çok iyi tanıdığımız müşteriler dışında akreditifle çalışıyoruz. Müşterinin ödeme yapmama gibi bir lüksü genelde olmuyor.”*

Orta Doğu pazarının seçimi üretilen ürünlerin birim kârlılığının düşük olmasına, bunun da lojistik maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle yakın coğrafi pazarların seçimini bir zorunluluk haline getirdiğine vurgu yapılmıştır. Daha uzak coğrafi pazarlardan nadiren alınan taleplerin bu nedenle değerlendirilmediği belirtilmiştir. İşletme zaman zaman doğrudan son tüketicilere ürün satmakta, bazen de yabancı bağımsız aracılar kullanılmaktadır. Ürünlerin kalitesine ilişkin yapılan yorum ise şu şekildedir:

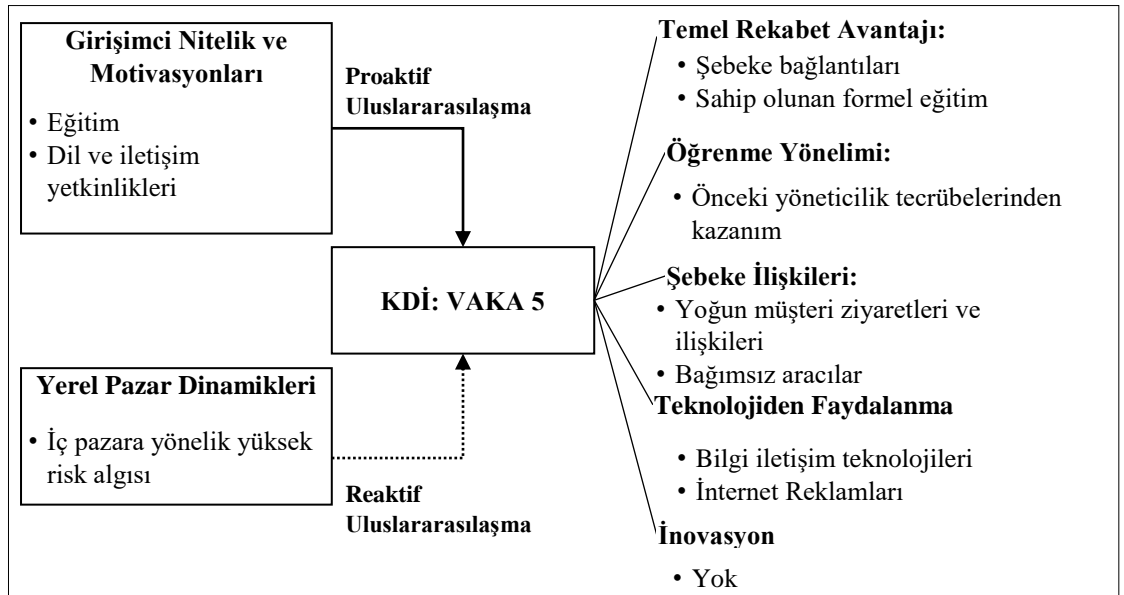


“Orta Doğulu müşteri kaliteden çok şahsi ilişkilere önem veriyor. CE gibi şeyler Orta Doğu’da kimsenin umurunda değil. En büyük sermayemiz güvenilirliğimiz. Burası küçük bir pazar. Bu pazarda herkes birbirini tanır.”

İşletme internetin sunduğu olanaklardan hem pazar istihbaratının edinilmesi konusunda hem de tutundurma faaliyetlerinde yoğun şekilde faydalanmaktadır. Alibaba, Facebook ve Google’da işletmenin reklamları yayımlanmaktadır. Başka sektörlere de girmeyi hedeflediklerini söyleyen Buğra Bey, sözlerini su tespitle noktalamıştır:

“İnternet çağında bilgi herkese eşit uzaklıkta. Yeni bir şey ortaya koymadan kâr sağlamanız çok zor. Ürüne katma değer katmadan kâr yapmak çok zor. Yazılım işine bile girmeyi düşündük. Ancak yazılım da Türkiye’de kiloyla satılıyor. CD’ler üst üste koyulup tartılıyor.”

Bu bağlamda, işletmenin vaka incelemesi sonrasında KDİ araştırma modeli çerçevesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 14. Vaka 5 KDİ İnceleme Modeli

### 4.3. Vakaların Yorumlanması

İncelenen vakalar arasındaki bazı dikkat çekici benzerlik ve farklılıkları sıralanacak olursa:

- İşletmelerin büyük çoğunluğu proaktif bir yönelimle baştan ihracatı hedefleyerek kurulmuş olsalar da (vaka 1,3,4,5), uluslararasılaşması, ürünlerinin Türkiye pazarında bekledikleri talebi görmemesi sonucu reaktif bir

tepkıyla alınan yabancı pazarlara yönelme kararıyla gerçekleşmiş KDİ örneği de mevcuttur (vaka 2).

- Aileden gelen girişimcilik geleneğinin de KDİ kurucuları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bunun da ötesinde, resmi olarak ayrı bir işletme çatısı altında faaliyet gösteriliyor olsa da, fiilen aile işletmelerinin devamı niteliğindeki işletmelerin KDİ'ler içerisinde örnekleri mevcuttur (vaka 1,3). Bu bulgu, KDİ olgusunun da zaman zaman farklı şekillerde süreç modellerinin ön gördüğü aşamaları kapsıyor olabileceğine dair görüşü (Aspelund ve diğerleri, 2007:1432) destekler niteliktedir.
- Bir vakada girişimcinin dinî saiklerinin de girişimcilik yönelimi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (vaka 2).
- Girişimcilerin yabancı pazar yöneliminde etkili olduğu düşünülen diğer temel faktörler; daha yüksek kâr potansiyeli (vaka 1,4) ve uluslararası ticaret faaliyetini yerel pazarda iş yapmaktan daha az riskli görmesidir (vaka 4,5).
- İşletme yöneticilerinin ihracata ilişkin genel görüşleri; ihracatın, gerçekleştirilmesi çok da zor olmayan bir faaliyet olduğu yönündedir (vaka 1,2,3,5).
- İşletme yöneticileri erken uluslararasılaşma başarılarını; almış oldukları örgün eğitime (vaka 3,4,5), dil ve iletişim yetkinliklerine (vaka 3,4,5) başka firmalardan edindikleri yönetim tecrübeleri (vaka 3) ve şebeke bağlantılarına (vaka 1,5), ürüne ilişkin teknik bilgilerine (vaka 1,4), yüksek ürün kalitesine (vaka 1,4) ve müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşımlarına (vaka 1,3,4) atfetmektedirler.
- Hammaddeye yakınlık da işletmelerden bazıları için temel rekabet avantajlarından biri gibi görünmektedir (vaka 2,3,4).
- Girişimcilerden ikisi ürünlerinin tasarımlarında sektördeki yabancı işletmelerden bazılarının ürünlerini taklit ettiklerini belirtmişlerdir (vaka 1,4).
- İşletmelerin büyük çoğunluğu için tutundurma faaliyetleri bazı internet reklamlarıyla sınırlı kalmaktadır (vaka 3,5). İşletmelerden ikisi yüksek katılım ücretleri nedeniyle uluslararası fuarlara katılamadıklarını belirtmektedirler (vaka 1,3).
- Hiçbiri resmî olarak bir AR-GE departmanına sahip olmayan işletmelerin 2'si inovasyon ve AR-GE faaliyetlerine yakın ilgi göstermektedir (vaka 2,4). Bu

bulgu, Love ve Roper (2015)'ın küçük işletmelerde AR-GE faaliyetlerinin daha çok informal şekilde gerçekleştirildiği bulgusuyla (30) örtüşmektedir.

- İşletmelerden yalnızca biri toplam satış gelirlerinin yarısından daha azını ihracattan elde etmektedir (vaka 5). 3 işletme gelirlerinin tamamına yakını yabancı pazarlardan elde etmektedirler (vaka 2,3,4). Bu bulgu süreç modellerinin aksine KDİ'ler için yerel pazarın hayati bir önem arz etmediği (Chetty ve Campbell-Hunt, 2004:61) tespitiyle örtüşmektedir.
- Hedef yabancı pazarların seçiminde etkili olan kriterlerin tahsilat ve güvenlikle ilgili kaygılar olduğu görülmektedir (vaka 2,4). Ayrıca bir vaka ilk hedef pazarın seçimindeki temel saikin, ürün ve üretime ilişkin bilgilerini artırma arzuları olduğunu belirtmiştir (vaka 4).
- Uzak coğrafi pazarlardan gelen bazı taleplerin de ulaştırma maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle zaman zaman reddedildiği belirtilmiştir (vaka 2,5).
- İşletme yöneticileri bilgi iletişim teknolojilerinden sıklıkla faydalandıklarını belirtmişlerse de müşteri ve potansiyel müşterilerle yüz yüze görüşme işletme yöneticilerinin öncelikli tercihleri olmaktadır (vaka 1,3,4,5).
- İşletme yöneticilerinin tamamı İngilizce bilmektedir. Önemli bir kısmı sıklıkla yurt dışı ziyaretlerde bulduklarını belirtmişlerse de (vaka 1,3,4,5); yalnızca 2 yönetici yurt dışında yaşam/eğitim tecrübesine sahiptir (vaka 3,4).
- Önceki tecrübelerden sağlanan uluslararası şebeke ilişkilerinin de KDİ'lerin erken uluslararasılaşmasında önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (vaka 1,3,5).
- Potansiyel yabancı müşteri ve pazarların tespitinde internet ve yoğun yabancı ülke ziyaretlerinin yanı sıra yerli rakiplerin izlenmesi yoluyla bilgi edinme yöntemi de benimsenmektedir (vaka 1).
- Yeni müşterilerin kazanılmasında mevcut müşterilerin referansları (vaka 1,2,4) ve şahsi bağlantılar (vaka 2) etkili olmaktadır.
- Niş pazar stratejisi yoğun şekilde tercih edilmektedir (vaka 2,3,4).
- 2 işletme üretimde yüksek teknoloji kullanmaktadır (vaka 2,4).
- İşletmeler çoğunlukla aracı kullanmamaktan yanadır (vaka 1,3,4). Bu bulgu Tanev (2012:6)'ın KDİ'lerin yabancı pazarlarda bağımsız aracılarla çalışmayı yoğun şekilde tercih ettikleri bulgusuyla örtüşmemektedir.

- KOSGEB ve ticaret odaları gibi kuruluşlar tarafından sağlanan eğitim programlarına katılım sınırlıdır (vaka 1). Ayrıca işletmeler KOSGEB ve diğer kurumların sağladıkları işletme kuruluş desteklerinden faydalanmamış, finansman özsermaye ya da banka kredileri yoluyla sağlanmıştır.

Yukarıda yer verilen bulgulara ilişkin olarak özet değerlendirme çizelgesi aşağıdaki gibidir.

**Çizelge 10. İşletmelerin Girişimsel Nitelikler, Rekabet Avantajları Ve Pazarlama Stratejileri Açısından Karşılaştırılması**

	Vaka 1	Vaka 2	Vaka 3	Vaka 4	Vaka 5
<b>İşletme Kuruluş Finansmanı</b>	Öz Finansman	Öz Finansman	Öz Finansman	Öz Finansman	Öz Finansman
<b>İhracat (Reaktif/Proaktif)</b>	Proaktif	Reaktif	Proaktif	Proaktif	Proaktif
<b>Temel Motivasyon</b>	-Yüksek kâr elde etme -Aileden gelen işi devam ettirme	-İdealist bakış açısı -Dinî saikler	-Aileden gelen işi devam ettirme	-Yüksek kâr elde etme -İç pazara yönelik yüksek risk algısı	İç pazara yönelik yüksek risk algısı
<b>Temel Rekabet Avantajları</b>	-Şebeke bağlantıları -Teknik bilgi -Yüksek ürün kalitesi -Müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşım	-Hammaddeye yakınlık -Özgün Ürün	-Eğitim -Dil ve iletişim yetkinlikleri -Mesleki tecrübe -Müşteri memnuniyeti odaklı yaklaşım -Hammaddeye yakınlık	-Eğitim -Dil ve iletişim yetkinlikleri -Müşteri memnuniyeti odaklı -Teknik Bilgi -Yüksek ürün kalitesi -Hammaddeye yakınlık	-Eğitim -Dil ve iletişim yetkinlikleri -Şebeke bağlantıları
<b>Teknoloji</b>	-Bilgi iletişim teknolojileri	-Bilgi iletişim teknolojileri -Üretimde yüksek teknoloji	-Bilgi iletişim teknolojileri -İnternet reklamları	-Bilgi iletişim teknolojileri -Üretimde yüksek teknoloji	-Bilgi iletişim teknolojileri -İnternet Reklamları
<b>İnovasyon</b>	Yok	İnformel	Yok	İnformel	Yok
<b>Coğrafi Pazar Seçim Kriteri</b>	-Talep odaklı	-Tahsilat ve güvenlikle ilgili kaygılar -Coğrafi mesafe	-Talep odaklı	-Tahsilat ve güvenlikle ilgili kaygılar -Öğrenme yönelimli pazar tercihi	-Coğrafi mesafe
<b>Temel Pazarlama Stratejisi</b>	Kitleesel	Niş	Niş	Niş	Kitleesel

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Bilgi iletişim teknolojilerinin Dünya'nın farklı ülkelerinde faaliyet göstermekte olan işletmeleri ışık hızıyla birbirine bağladığı ve toplumlar arası kültürel farklılıkların giderek belirsizleştiği 21. yy. Dünya'sında, yaygın deregülasyon ve serbestleşmeye paralel olarak, ulusal sınırlar girişimciler için ciddi bir ticari bariyer olma niteliklerini yitirmeye başlamışlardır. Serbest ekonomilerde sermaye, doğal kaynak ve emeğin; bir diğer üretim faktörü olan girişimci tarafından mali açıdan en avantajlı görülen ülkelerden edinilip, üretim çıktılarının işletmeye en büyük geri dönüşü sağlayacağı düşünülen piyasalarda pazarlanması önünde zihinsel bariyerler dışında fiili bir engel bulunmamaktadır. Çoğunlukla büyük çok uluslu işletmelere özgü davranış, bu zihinsel bariyeri kısmen de olsa aşabilmeyi başarmış girişimciler sayesinde, finansal kaynak kısıtlılıklarına rağmen kuruluşlarını takip eden birkaç yıl içerisinde gelirlerinin önemli bir kısmını -zaman zaman tamamını- sınır ötesi ticari faaliyetlerinden elde eden KDİ olgusunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın en kritik sonuçlarından biri; KDİ yöneticilerinin ihracat faaliyetinin zor olmadığına dair kullanmış oldukları ve söz konusu bu zihinsel bariyerin aşılmış olduğuna işaret eden benzer ifadelerdir. Uluslararasılaşma, kökeni ister şahsi nitelik veya önceki profesyonel tecrübelerle dayanan proaktif bir yabancı pazar yönelimi neticesinde gerçekleşmiş olsun; ister yetersiz iç pazar talebi gibi yerel pazar dinamiklerinin zorladığı reaktif bir tepkinin yansıması şeklinde ortaya çıkmış olsun; girişimcilerin, ihracatın günümüzde gerçekleştirilmesi çok da zor olmayan bir faaliyet olduğu yönündeki ortak vurguları son derece dikkat çekicidir. Bu ortak vurgu, alanyazında KDİ olgusunu ortaya çıkaran temel etkenin; girişimcinin önceki iş tecrübeleri, formel eğitimi, dil ve iletişim yetkinlikleri, yurt dışı yaşam ve eğitim tecrübeleri etkisiyle ortaya çıktığı düşünülen küresel vizyon ve proaktif girişimcilik yönelimi olabileceği bulgularıyla örtüşmektedir (Andersson ve Evangelista, 2006: 644; Eurofound, 2012:

41; Falahat ve diğeri, 2015: 614; Freeman ve Çavuşgil, 2007: 6; Knight ve Çavuşgil, 1996: 22, 2005; Oviatt ve McDougall, 1997: 94; McDougall ve diğeri, 1994: 479-480). Ancak yabancı pazar yönelimini ortaya çıkardığı düşünülen tüm alt bileşenler içinde, aileden gelen girişimcilik kültürü KDİ alanyazını içinde en az araştırılmış konulardan birisidir. Çalışma, KDİ olgusu özelinde aile işletmelerinden gelen tecrübenin etkilerine dair bulgular sağlamaktadır. Esasında faaliyetlerine resmi olarak başka bir çatı altında devam ediyor olsalar da, bu işletmelerin ihracat yapmış olmaları nedeniyle hazır bir yabancı müşteri portföyüne sahip söz konusu aile işletmelerinin fiili devamı niteliğindeki işletmeler olduğunu düşündüren ifadeler girişimciler tarafından kullanılmıştır. Bu durumun işletmecilerin önceki iş tecrübeleri çatısı altında sınırlandırılmayacağı açıktır. Bu işletmelerin KDİ olgusunun özel bir türünü mü temsil ettikleri, yoksa söz konusu örneklerin kavramın tamamen kapsamı dışında bırakılmasının daha uygun bir yaklaşım mı olacağı konusu tartışmalı bir mesele gibi görünmektedir. Uppsala Uluslararasılaşma Modeli'nin de mimarlarından olan Johanson ve Vahlne (2009: 1421)'ye göre, KDİ tanımında işletmenin resmî kuruluşu öncesi gerçekleşmiş ve işletmenin uluslararasılaşmasına doğrudan katkı sağlamış olması muhtemel faaliyetlerin süre kriterine dâhil edilmemesi, prosedürel bir yaklaşımdan öte değildir ve yanlıtıcıdır.

Faaliyet gösterilecek yabancı pazarların seçiminde girişimciler tarafından göz önünde bulundurulmuş kriterler de dikkat çekicidir. Girişimciler tarafından söz konusu pazarların seçimine ilişkin Johanson ve Vahlne (1977: 24) tarafından “dil, eğitim, iş yapma yöntemleri kültür ve endüstriyel gelişmişlikteki farklılıklar” olarak tanımlanmış psikolojik mesafe faktörlerine doğrudan atıf yapılmış olmasa da, sıklıkla dile getirilmiş belirli informel iş yapış tarzlarını kasteden hukuki kaygılara ilişkin yoğun vurgu, psikolojik mesafe kapsamının içinde değerlendirilebilir. Buradan, psikolojik mesafe değişkeninin pazar seçiminde KDİ girişimcileri için de son derece önemli bir kriter olduğu çıkarımı yapılabilir.

Çalışma, erken uluslararasılaşmanın salt şekilde proaktif bir girişimcilik yönelimi ve küresel bir vizyonun çıktısı olarak değerlendirilemeyeceğini; ürünün tanınmaması gibi sebeplerle yerel pazarda beklenen talebi görmemesinin de girişimcileri yabancı pazarlara itebileceğini göstermiştir. Bir başka deyişle KDİ'lerde gözlemlenen hızlı uluslararasılaşmanın reaktif şekilde de gerçekleşebildiğini düşündüren gözlemler yapılmıştır. Ayrıca öğrenme yöneliminin de KDİ

girişimcilerinin yabancı pazar seçiminde göz önünde bulundurdıkları kriterlerden bir diğeri olabileceği düşündüren bulgulara ulaşılmıştır. Ancak pazar seçiminde en önemli kriterlerin başında yoğun rekabetten kaçınarak yüksek kâr elde etme düşüncesi gelmektedir. Niş pazar stratejisinin KDİ'lerce sıklıkla benimsenen bir pazarlama stratejisi olduğu görüşünü (Aspelund ve diğeri, 2007: 1438; Çavuşgil ve diğeri, 2011: 114; Hennart, 2014: 126; Rialp ve diğeri: 138, 2005; Tanev, 2012: 6) güçlü şekilde destekleyen ifadeler de girişimciler tarafından kullanılmıştır.

KDİ yöneticilerinin genel olarak inovasyon faaliyetlerine yönelik olumlu bir yaklaşım sergiledikleri düşünülmektedir. Çalışma kapsamındaki işletmelerden hiçbiri resmi bir AR-GE departmanına sahip olmasalar da, TÜBİTAK ve üniversitelerle ürün geliştirme ve marka inşası konusunda yoğun iş birliği içerisinde olan ya da mevcut kısıtlı imkanlarıyla müşterilerine özgün tasarımlar sunmayı hedefleyen örneklerin yanında, orta vadeli planları içinde resmi olarak AR-GE faaliyetlerine başlama hedeflerini açıkça belirten işletme örneği mevcuttur. Bu işletmeler ayrıca üretimde yüksek teknoloji kullanımını temel rekabet avantajlarından biri olarak görmektedirler. Hammaddeye yakınlık da bu işletmelerden bazıları için bir diğeri önemli rekabet avantajı gibi görünmektedir.

Kuramsal çalışmaların doğası gereği istatistiksel genellenebilirliği bulunmayan bu çalışmanın, gelecekte bu alanda yapılacak görgül çalışmalara katkı sağlaması muhtemel bazı özgün bulguları sağladığı düşünülmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Bu bölümde çalışma bulguları doğrultusunda resmi kurumlara, gelecekte bu alanda çalışma yapmayı düşünen araştırmacılara ve girişimcilere yönelik öneriler dile getirilecektir.

### **5.2.1. Girişimcilere Öneriler**

Vaka çalışmalarının sağlamış olduğu en dikkat çekici verilerden biri KDİ girişimcilerinin ihracat faaliyetinin zorluğuna yönelik yorumlarıdır. İhracatın; prosedürleri fazla olmakla beraber esasen zor bir faaliyet olmadığı, girişimcilerin ortak görüşüdür. Girişimciler erken uluslararasılaşma başarılarını önceki profesyonel tecrübelerinin yanında sıklıkla yabancı dil ve iletişim becerilerine atfetmektedirler.

Başta KOSGEB ve ticaret odaları olmak üzere çeşitli kurumlar tarafından düzenlenen dış ticaret eğitim programları, bu becerilerin ve küresel vizyonun kazanılması için girişimciler açısından önemli bir fırsat gibi görünmektedir. Girişimciler ayrıca sahip oldukları şebeke ilişkilerinin yeni müşteriler kazanmak ve yabancı pazarlara açılmak konusunda kendilerine sunmakta olduğu potansiyelin farkına varıp ihracat konusunda proaktif bir yaklaşımı benimseyerek; pazar çeşitlendirmesi yoluyla iç pazardaki talep dalgalanmalarına karşı kısmî bir korunma kazanmakla kalmayacak, kârlılıklarını da arttırabileceklerdir.

### 5.2.2. Resmi Kurumlara Öneriler

Firmaların uluslararası faaliyetlerine başlama yaşı ve toplam satış gelirlerinin oransal olarak ne kadarını yabancı pazarlardan elde ettiği bilgilerini içeren, araştırmacıların KDI'lere ilişkin çalışmalarını kolaylaştıracak verilerin büyük olasılıkla hiçbir devlet kurumunca kayıt altında tutulmadığını belirten Oviatt ve McDougall (1997: 91), bu veri eksikliğinin konuya yönelik yürütülen bilimsel çalışmaların kapsamını kısıtladığını ve bu konuda yapılacak kapsamlı bir çalışmanın ancak çok sayıda farklı ülkedeki araştırmacıların iş birliğiyle sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, Eurofound tarafından yayımlanan çalışmada, çeşitli ülkelerde KDI'lere yönelik yürütülmüş bilimsel çalışmaların kapsam yönünden sınırlı olmasına yönelik eleştiri devam etmektedir (2012: 14). Türkiye'deki işletmelerin sayıca %99,8'inin KOBİ'ler tarafından oluşturulduğu düşünüldüğünde (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016), KOBİ'lerin erken uluslararasılaşan özel örnekleri şeklinde tanımlanabilecek KDI'lerin Türkiye ekonomisi için ifade etmekte oldukları anlam ve konuya ilişkin daha fazla sayıdaki kapsamlı çalışmaya yönelik ihtiyaç netlik kazanmaktadır. Bu çalışmaların yürütülebilmesi önündeki temel engel, KDI'lerin elektronik veri tabanlarından ayıklanabilirliği sorunudur. Türkiye genelinde faaliyet göstermekte olan KDI'lerin kolaylıkla tespit edilebilmeleri için Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından sağlanan Girişimci Bilgi Sistemi'nde gerekli düzenlemelerin yapılmasının özellikle bu konuda yürütülecek görgül çalışmalar açısından oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

KDI'ler ile ilgili verilerin sağlanmasının yanında, KDI sayısının artırılması için KDI'lere yönelik destek ve teşvik altyapısının oluşturulmasının önemli olduğu ifade edilebilir. Örneğin, yüksek katılım ücretleri nedeniyle uluslararası fuarlara istenen



düzyeyde katılımın gösterilemediği, bu konuda ticaret odalarından destek beklendiği 2 KDİ girişimcisi tarafından dile getirilmiştir. Başta ticaret odaları olmak üzere ilgili devlet kuruluşları tarafından kuruluşlarından itibaren küresel vizyona sahip KDİ'lerin uluslararası görünürlüğünün arttırılmasının sağlanması amacıyla fuar katılım desteklerine erişimin kolaylaştırılmasının ve KDİ'lere bazı ayrıcalıkların sağlanması uygun olacağı düşünölmektedir.

### 5.2.3. Araştırmacılara Öneriler

Araştırmacılar tarafından farklı şekilde isimlendirilmiş olsalar da; KDİ'lerin yeni bir olgu olmadığı konusunda bir uzlaşma söz konusudur (Johanson ve Vahlne, 2009: 1421; Mcdougall ve Oviatt, 1994: 47). Olguya dair yürütölecek retrospektif bir çalışmanın alanyazını zenginleştireceği düşünölmektedir. Ayrıca KDİ'ler tarafından sergilenmekte olan istisnaî hızdaki uluslararasılaşmanın açıklanmasında sezgisel bir argüman olarak sıklıkla atıf yapılan; yerel pazarda öğrenilmiş iş yapış tarzı ve organizasyonel alışkanlıkların firmaların yabancı pazar dinamiklerini öğrenmelerine engel teşkil edebileceği, bunun da uluslararasılaşma öncesi yerel pazarda tecrübe ve sermaye birikimini hedefleyen firmaların süreç modellerinin ön gördüğü desene uygun şekilde aşamalı ve yavaş bir biçimde uluslararasılaşmalarına neden olduğunu savunan yeniliği öğrenme avantajı kavramının (Autio ve diğerleri, 2000: 919) KDİ girişimcileri için geçerliliğinin test edilmesinde *firmaların uluslararasılaşma hızında girişimci ve yöneticilerin ket vurma davranışı* disiplinlerarası bir anlayışla psikoloji ve uluslararası işletmecilik alanında çalışan akademisyenler tarafından araştırmaya değer bir konu gibi görünmektedir.

Bunun yanında, KDİ'lerin faaliyet gösterdikleri yabancı pazarların seçiminde ölkeler arası psikolojik mesafe kriterinin geçerliliğinin test edilmesinde Hofstede (1984) tarafından ortaya atılmış kültür boyutlarını temel alan bir ölçekle süreç modellerinin ön gördüğü biçimde uluslararasılaşan firmalarla yapılacak karşılaştırmaların da kavramın gelişimine katkı yapması muhtemeldir. Son olarak; çalışanların, şebeke bağlantılarının hatta doğrudan yabancı müşteri portföyünün mevcut aile işletmesinden transfer edilebilmesini mümkün kılan aile girişimciliğinin KDİ'ler olgusu içerisindeki yaygınlığının araştırılmasının, erken uluslararasılaşmanın nedenlerine ilişkin zenginleştirici veriler sağlayabileceği ifade edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, E. (2016). E-ticaret 60 milyar TL'ye koşuyor. Web: <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/e-ticaret-60-milyar-tlye-kosuyor-1498942/> adresinden 10 Nisan 2017'de alınmıştır.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Anderson, C. (2010). Presenting and Evaluating Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(1).
- Andersson, S. ve Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the born global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 642–659.
- Aspelund, A., Madsen, T. K. ve Moen, O. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing* (C. 41).
- Atieno, O. P. (2009). An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of Education in the 21st Century*, 13(1), 13–18.
- Autio, E., Sapienza, H. J. ve Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge, intensity, and immutability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909.
- Bader, T. ve Mazzarol, T. (2009). Defining the Born Global Firm: A Review of the Literature. İçinde *23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference* (s. 23). Melbourne: Australian and New Zealand Academy of Management.
- Beğendik, B. (2013). *Küresel Doğan İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Etki Eden Girişimcilik Yönelimi Boyutları ve Girişimci Özellikleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bell, J., Mcnaughton, R. ve Young, S. (2001). “ Born-again global ” firms An extension to the “ born global ” phenomenon, 7, 173–189.
- Bilkey, W. J. ve Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9, 93–98.
- Buckley, P. ., Newbould, G. D. ve Thurwell, J. (1979). Going International: The foreign direct investment behaviour of smaller UK firms. İçinde L. G. Mattson ve F. Wiederstheim-Paul (Ed.), *Recent research on the Internationalization of business*. Uppsala: Preager.
- Cannone, G. ve Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272–283.
- Chandrasekar, K. S. (2010). *Marketing Management: Text and Cases*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Chang, T. ve Grub, P. D. (1992). Competitive strategies of Taiwanese PC firms in their internationalization process. *Journal of Global Marketing*, 6(3), 5–27.

- Chetty, S. ve Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81.
- Choy, L. T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *Journal Of Humanities And Social Science*, 19(4), 99–104.
- CIA. (2017). The World Factbook. Web: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html> adresinden 11 Nisan 2017'de alınmıştır.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17–26.
- Coviello, N. E. ve Cox, M. P. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2–3), 113–132.
- Çavuşgil, T. ve Knight, G. A. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*. (S. T. Cavuşgil, M. R. Czinkota ve G. Knight, Ed.). New York: Business Expert Press, LLC.
- Çavuşgil, T., Knight, G. ve Riesenberger, J. R. (2012). *International Business: the New Realities. International Business* (2nd Editio). New Jersey: Pearson.
- Çavuşgil, T. ve Nevin, J. R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation, 18(1), 114–119.
- Çavuşgil, S. T., Knight, G. ve Üner, M. M. (2011). *Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dalgic, T. and Leeuw, M. (1994). Niche marketing revisited: concepts, applications, and some european cases. *European Journal of Marketing*, 28( 4), 39-55.
- Danik, L. ve Kowalik, I. (2013). the Studies on Born Global Companies - a Review of Research Methods. *Journal of Economics and Management*, (13), 9–26.
- Dib, L. A., da Rocha, A. ve da Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233–253.
- Efrat, K., Gilboa, S. ve Yonatany, M. (2016). When marketing and innovation interact: The case of born-global firms. *International Business Review*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ekren, N., Aykut, E. ve Dursun, B. (2009). Elektrikli Ev Aletlerinde CE Uyumluluğu ve Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 15(1), 25–32.
- Ellis, P. ve Pecotich, A. (2001). Social Factors Influencing Export Initiation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-130.

- eMarketer. (2016). Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year. Web: <https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369> adresinden 15 Nisan 2017'de alınmıştır.
- Eurofound. (2012). Born global : The potential of job creation in new international businesses. *Publication office of The European Union, Luxemborg*, 1–84.
- European Comission. (2012). *Europeans and Their Languages*. Web: [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_386\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf) adresinden 17 Şubat 2017'de alınmıştır.
- European Comission. (2016). Annual Report on European SMEs: 2015-2016. [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual\\_report\\_-\\_eu\\_smes\\_2015-16.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf) adresinden 16 Mayıs 2017'de alınmıştır.
- European Comission. (2017). What is an SME? Web: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/> adresinden 28 Mart 2017'de alınmıştır.
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Falahat, M., Migin, M. W., Chuan, C. S. ve Kong, P. F. (2015). Conceptualising the Early and Rapid Internationalising Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 612–618.
- Fan, T. ve Phan, P. (2007). International new ventures: revisiting the influences behind the “born-global” firm. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1113–1131.
- Forbes. (2005). Noam Chomsky On Why Kids Learn Languages Easily. Web: [https://www.forbes.com/2005/10/19/chomsky-noam-language-learning-comm05-cx\\_de\\_1024chomsky.html](https://www.forbes.com/2005/10/19/chomsky-noam-language-learning-comm05-cx_de_1024chomsky.html) adresinden 9 Nisan 2017'de alınmıştır.
- Foster, A. (2017). EU referendum 2016 aftermath: All the key dates: When will Britain leave the EU? Web: <http://www.express.co.uk/news/politics/644178/EU-referendum-dates-European-Union-Brexit-David-Cameron-Brussels> adresinden 25 Mart 2017'de alınmıştır.
- Freeman, S. ve Çavusgil, T. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1–40.
- Freeman, S., Edwards, R. ve Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63.
- Gabrielsson, M. ve Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, 20(1), 88–99.
- Gabrielsson, M. ve Kirpalani, V. H. (Vishnu H. . (2012). Handbook of research on born globals, 417.

- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A. ve Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401.
- Gabrielsson, M. ve Manek Kirpalani, V. H. (2004). Born globals: How to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555–571.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6(5), 50.
- Ganotakis, Panagiotis, Love ve James. (2011). RveD, product innovation, and exporting: evidence from UK new technology based firms. *Oxford Economic Papers*, 63(2).
- Garnier, G. (1982). Comparative export behavior of small Canada firms in the printing and electrical industries. İçinde R. Czinkota ve G. Tesar (Ed.), *Export Management*. New York: Preager.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15–28.
- Gerschewski, S., Rose, E. L. ve Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558–575.
- Glesne, C. ve Peskin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. New York: Longman.
- Gülen, J., Zorbay, F. ve Arslan, S. (2012). Zeolitler ve Kullanım Alanları. *Karaelmas Fen ve Mühendislik Dergisi*, 2(1), 63–68.
- Hagen, B. ve Zucchella, A. (2014). Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms. *Management International Review*, 54(4), 497–
- Halldin, T. (2010). Survival of born global firms – do employee characteristics matter for survival? Survival of born global firms – do employee characteristics matter for survival?, (271), 1–26.
- Harris, R. ve Li, Q. C. (2007a). *Born Global Companies: Evidence From FAME and CIS*. UKTI. London.
- Harris, R. ve Li, Q. C. (2007b). *Firm level empirical study of the contribution of exporting to UK productivity growth. Report to the UK Trade and Investment*. London.
- Hedlund, G. ve Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, 15(2), 41–59.
- Hennart, J. F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 117–135.
- Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J. ve Perren, L. (1998). Small firms, RveD, technology and innovation in the UK: a literature review. *Technovation*, 18(1), 39–55.

- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99.
- Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing*. Essex: Pearson.
- Huggins, R. ve Johnston, A. (2009). Knowledge Networks in an Uncompetitive Region: SME Innovation and Growth. *Growth and Change*, 40(2), 227–259.
- International Business Guide. (2016). The 25 Largest Consumer's Markets and the Outlook for 2015. Web: <http://www.internationalbusinessguide.org/25-largest-consumers-markets-outlook-2015/> adresinden 1 Şubat 2017'de alınmıştır.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments Author (s): Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne Process of The Internationalization Development Firm: A Model of Knowledge Foreign. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J. ve Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Johanson, J. ve Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization process of the firm- Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Kaleka, A. ve Berthon, P. (2006). Learning and locale: The role of information, memory and environment in determining export differentiation advantage. *Journal of Business Research*, 59(9), 1016–1024.
- Kalyoncuoğlu, S. (2010). *İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalyoncuoğlu, S. ve Üner, M. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1–42.
- Kaplan, B. (2015). *Uluslararası Girişimci KOBİ'lerde E-Pazarlama Odaklılık ve Web Sitesi Kullanımı: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karra, N., Phillips, N. ve Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm. Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41(4), 440–458.
- Kaur, S. ve Sandhu, M. S. (2014). Internationalisation of born global firms: Evidence from Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(1), 101–136.
- Knight, G. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155–71.

- Knight, G. A. ve Çavusgil, T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*, 8(October), 11–26.
- Knight, G. A. ve Çavusgil, T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knight, G. A. ve Çavusgil, T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *MIR: Management International Review*, 45(3), 15–35.
- Knight, G. A. ve Liesch, P. W. (2015). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102.
- Knight, G., Madsen, T. K. ve Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645–665.
- Kocak, A. ve Abimbola, T. (2009). International Marketing Review The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review European Journal of Marketing International Marketing Review International Marketing Review*, 26(5), 439–452.
- Koed Madsen, T. ve Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Konaklıoğlu, E. (2011). *Küresel Doğan İşletmelerin Erken Uluslararasılaşmasını Tetikleyen Kurucu ve/veya Yönetici Özellikleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOSGEB. (2016). Küresel Doğan Girişimci. Web: <http://kobivegirisimcilikodulleri.gov.tr/finalistler/kuresel-dogan-girisimci/> adresinden 11 Şubat 2017'de alınmıştır.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (15th Editi). Essex: Pearson.
- Kudina, A., Yip, G. ve Barkema, H. (2008). Born Global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38.
- Lardy, R. L. (2003). Trade Liberalization and Its Role in Chinese Economic Growth. İçinde *A Tale of Two Giants: India's and China's Experience with Reform and Growth*. New Delhi.
- Lee, D. ve Van den Steen, E. (2010). Managing Know-How. *Management Science*, 56(2), 270–285.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. ve Piercy, N. F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74–102.
- Lloyd-Reason, L., Ibeh, K. ve Deprey, B. (2009). Top barriers and drivers to SME internationalisation. *Focus*, 1–32.
- Loane, S. (2005). The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 263–277.

- Lopez, L. E., Kundu, S. K. ve Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1228–1238.
- Love, J. H. ve Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.
- Mcdougall, P. P. ve Oviatt, B. M. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 1(June 1992), 45–64.
- McDougall, P. P. ve Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- Merriam-Webster (2017) Web: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur> adresinde 16 Nisan 2017'de alınmıştır.
- Mettler, A. ve Williams, A. D. (2011). The rise of micro-multinational: How freelancers and technology-savvy start-ups are driving growth, jobs and innovation. *Lisbon Council Policy Brief*, 5(3).
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals. *International Marketing Review*, 19(2), 156–175.
- Moen, Ø. ve Servais, P. (2002). Bom Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Management*, 10(3), 49–72.
- Montgomery, C. A. (1985). Product-Market Diversification and Market Power. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 789–798.
- Mudambi, R. ve Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*. (Seçkin Yayınevi, Ed.) (3. Baskı). Ankara.
- Netcraft. (2015). SSL Survey. <https://www.netcraft.com/internet-data-mining/ssl-survey/> adresinden 14 Nisan 2017'de alınmıştır.
- OECD (2000). Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach. *Policy Brief*, 1–8.
- OECD. (2000). Local Partnership, Clusters and SME Globalization. İçinde M. J. Enright ve I. Ffowcs-Williams (Ed.), *Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers* (ss. 14–15). Bologna.
- OECD. (2005). *Oslo Manual : Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Communities* (C. Third edit).
- Oviatt, B. M. ve McDougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *MIR: Management International Review*, 37(2), 85–99.
- Oviatt, B. M. ve McDougall, P. P. (2005a). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537–553.



- Oviatt, B. M. ve McDougall, P. P. (2005b). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2–8.
- Partanen, J. ve Servais, P. (2012). Sourcing networks of born global firms. İçinde M. Gabrielsson ve V. H. M. Kirpalani (Ed.), *Handbook of Born Globals* (ss. 145–160). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Paword, W. ve Bogart, R. (1975). The Dynamics of the Decision to Export. *Akron Business and Economic Review*, 6(Spring), 6–11.
- Persinger, E. S., Civi, E. ve Vostina, S. W. (2007). The born global entrepreneur in emerging economies. *International Business ve Economics Research Journal*, 6(3), 73–82.
- Pezderka, N., Sinkovics, R. R. ve Jean, R. (2012). Do born global SMEs reap more benefits from ICT use than other internationalizing small firms? İçinde *Handbook of Research on Born Globals* (ss. 185–213). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Phillips McDougall, P., Shane, S. ve Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
- Rasmussen, E. ve Madsen, T. (2002). The born global concept. *Paper for the EIBA conference*, December, 27.
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101–112.
- Rennie, M. (1993). Born Global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45–52.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. ve Vaillant, Y. (2005). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New Jersey: Wiley.
- Roux, F. (1979). The export behaviour of small and medium size French Firms. İçinde L. Mattson ve F. Weiderstheim-Paul (Ed.), *Recent research on the Internationalization of business*. Uppsala.
- Rugman, A. M. ve Collinson, S. (2006). *International Business. International Business* (4th Editio). Essex: Pearson.
- Seven, M. A. ve Engin, A. O. (2008). Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 189–212.
- Sharma, D. D. ve Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: A network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753.
- Sheppard, M. ve Mcnaughton, R. (2012). Born global and born-again global firms: acomparison of internationalization patterns. İçinde P. Gabrielsson ve V. H. Kirpalani (Ed.), *Handbook of Research on Born Globals* (ss. 46–56). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Shulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organisational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661–681.

- Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2003). Causal Determinism. Web: <https://plato.stanford.edu/entries/determinism-causal/> adresinden 11 Mart 2017'de alınmıştır.
- Sullivan Mort, G. ve Weerawardena, J. (2006). Networking Capability and International Entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5), 549–572.
- Tanev, S. (2012). Global from the Start: The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 5–8.
- Thai, M. T. T. ve Chong, L. C. (2008). Born-global: The case of four Vietnamese SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(2), 72–100.
- Türk Dil Kurumu. (2017). Güncel Türkçe Sözlük. Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GT.S.58e130cc5a82a5.68113083](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GT.S.58e130cc5a82a5.68113083) adresinden 26 Şubat 2017'de alınmıştır.
- Türk Ticaret Kanunu. Türk Ticaret Kanunu (2011).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2016). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2016. Web: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540> adresinden 28 Mart 2017'de alınmıştır.
- U.S. Small Business Administration. (2016). Table of Small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes. [https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size\\_Standards\\_Table.pdf](https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf) adresinden 28 Mart 2016'da alınmıştır.
- Uner, M., Kocak, A., Çavusgil, E. ve Çavusgil, T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800–813.
- Vissak, T. ve Zhang, X. (2016). A born global's radical, gradual and nonlinear internationalization: A case from Belarus. *Journal for East European Management Studies*, 21(2), 209–230.
- Vissak, T., Zhang, X. ve Ukrainski, K. (2012). Successful born globals without experiential market knowledge: survey evidence from China. İçinde M. Gabrielsson ve V. H. M. Kirpalani (Ed.), *Handbook of Research on Born Globals* (ss. 353–367). Edward Elgar Publishing Limited.
- Wiener-Bronner, D. (2016). Google will soon call out websites for not being secure. Web: <http://money.cnn.com/2016/09/08/technology/google-chrome-flag-non-secure-sites/> adresinden 14 Nisan 2017'de alınmıştır.
- Worldatlas (2017). Biggest Stock Exchanges In The World. Web: <http://www.worldatlas.com/articles/biggest-stock-exchanges-in-the-world.html> adresinden 11 Mart 2017'de erişildi.
- World Trade Organization. (2016). *World Trade Report 2016 : Levelling the trading field for SMEs*.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Teknikleri* (8. Baskı). Ankara.

- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Edition). London: SAGE.
- Zhou, L., Wu, W.-P. ve Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690.

## EK1. BALIKESİR'DE İHRACATÇI FİRMALAR

SIRA NO	FİRMA ADI	İHRACAT YAPILAN SEKTÖR	TELEFON	FAX
1	CARGILL TARIM GIDA VE SAN. TİC. AŞ.	Gıda Bitkisel Yağ	0266 281 11 60	0266 281 12 60
2	İŞBİR SENTETİK DOKUMA SAN. AŞ.	Tekstil	0266 283 00 00	0266 283 00 01
3	ALTAY MERMER SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ. (VEROMAR)	Maden, Mermer	0266 281 10 20	0266 281 10 22
4	ARDAN TRAVERTEN MERMER İNŞ. TİC. LTD. ŞTİ.	Madencilik	0266 243 14 31	0266 244 66 14
5	İŞBİR ELEKTRİK SAN. AŞ.	Enerji	0532 275 04 16	0266 283 00 66
6	KÜÇÜK ÇİFTLİK TOHUMCULUK VE TARIM ÜRÜNLERİ ÜRT.PAZ.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	Tarım - Sebze Tohumu	0266 245 60 62	0266 244 07 66
7	AKÇALAR ORMAN ÜRÜNLERİ VE İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. VE SAN. AŞ.	Orman Ürünleri	0266 281 11 50	0266 281 11 59
8	ÇELMAK TARIM MİKİNELERİ PLASTİK VE DEMİR DOĞRAMA HAYVANCILIK TİC. SAN. LTD. ŞTİ.	Tarım Makineleri	0266 246 28 00	0266 246 28 02
9	MİLANO AĞAÇ KAPLAMA SAN. VE TİC. A.Ş.	Ağaç Orman Ürünleri	0266 281 11 90	0266 281 11 95
10	MEKSAŞ ENDÜSTRİYEL MUTFAK VE SOĞUTMA SAN. TİC. A.Ş.	Endüstriyel Mutfak	0266 243 33 22	0266 246 09 31
11	ENİS ANTİK MERMER SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Mermer - Doğaltaş	0266 231 12 11	0266 231 12 31
12	BAYRAM GIDA LTD. ŞTİ.	Organik Bitki Çayı	0532 293 80 84	-
13	KEMAL KELOĞLU - YILDIZ TARIM VE SANAYİ MAKİNALARI	Tarım Ve Hayvancılık Ekipmanları	0266 246 47 71	0266 246 46 71
14	MAR TÜKETİM MADDELERİ İTHALAT İHRACAT TİC. VE SAN. A.Ş.	Gıda (Süt Ürünleri Ve Doğal Kaynak Suyu)	0549 860 53 93	0224 734 51 10
15	KOMANDO AV SİLAH PATLAYICI SAN. TİC. A.Ş.	Av Malzemeleri Ve Aksesuarları	0266 266 26 60	0266 243 47 64
16	ANGLO PORTE MİNERALS MAD. İNŞ. TAAH. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Kalsiyum Bentonit Ve Nem Alıcı	0266 281 10 79	0266 281 10 78
17	KASTAMONU ENTEGRE AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş.	Mobilya, Kağıt Ve Orman Ürünleri	0216 554 30 00	0216 474 00 64
18	ONMER DOĞALTAŞ YAPI MLZ.İNŞ. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Doğaltaş - Mermer -Traverten - Seramik	0542 346 01 48	0266 246 03 15
19	ONMER MADENCİLİK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Doğaltaş - Mermer -Traverten - Seramik	0542 346 01 48	0266 246 03 15
20	F2C MERMER SAN. VE TİC. A.Ş.	Mermer, Traverten, Doğaltaş	0266 239 05 03	0266 241 12 18
21	RAVİNİ MERMER VE SERAMİK SAN. VE TİC. A.Ş.	Mermer, Traverten, Doğaltaş	0266 239 05 03	0266 24 1 12 18
22	RAVİNİ MERMER PAZ. VE İHRACAT SAN. A.Ş.	Mermer, Traverten, Doğaltaş	0266 239 05 03	0266 24 1 12 18

SIRA NO	FİRMA ADI	İHRACAT YAPILAN SEKTÖR	TELEFON	FAX
23	ÖZTAŞ MADENCİLİK VE TİC. AŞ.	Mermer Ve Traverten	0266 456 25 02	0266 456 25 02
24	YAVAŞÇALAR AV SPOR MALZEMELERİ SAN. VE TİC. AŞ.	Savunma Sanayi	0266 266 13 00	0266 266 13 02
25	TINAZ TARIM VE SANAYİ MAKİNALARI TİC. VE SAN. AŞ.	Tarım Römorkları Ve Makinaları	0532 246 99 26	0266 249 58 68
26	YERSA SENTETİK DOKUMA SANAYİ VE TİCARET AŞ.	Ambalaj, Tarım, Maden, Kimya, Gıda, Gübre, Çimento	0266 596 73 00	0266 596 73 03
27	DENEYSAN EĞİTİM CİHAZLARI SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Eğitim Cihazları	0266 246 10 75	0266 246 09 48
28	D-STİL MERMER DIŞ TİC. İÇ MİMARLIK SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Mermer Ve Traverten	0266 245 15 66	0266 245 75 66
29	EGE ZEOLİT SANAYİ TİC. LTD. ŞTİ.	İşlenmiş Zeolit Madeni	0542 297 30 23	
30	CANBOLAT MAKİNA SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Gıda Makinaları İmalatı	0266 246 18 73	0266 246 03 19
31	BALIKESİR ELEKTROMEKANİK SANAYİ TESİSLERİ AŞ.	Enerji	0266 289 20 65	0266 281 10 68
32	BALIKESİR RASGELE AV LTD. ŞTİ.	Av Malzemeleri	0266 2459264	0266 2497591
33	AYHAN ATAHAN DEMİR SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Demir-Çelik Sektörü	0533 482 74 29	0266 249 30 80
34	ASSOS DIŞ TİCARET PAZARLAMA ANTİK MERMER SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Doğaltaş	0266 281 14 00	0266 281 14 01
35	AKÇAMER MERMER VE ÇELİK SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Mermer - Doğaltaş	0266 249 80 08	0266 245 47 61
36	GENSAN ELK. MAK. SAN. VE TİC. AŞ.	Elektrik Makinaları -Enerji	0266 231 09 00	0266 231 09 07
37	ÇİZGİ MERMER VE GRANİT SAN. VE TİC. LTD.ŞTİ.	Mermer - Doğaltaş	0266 241 21 73	0266 244 02 75
38	ESMA AKTAŞ/DEMASAN ENDÜSTRİYEL MUTFAK VE GIDA MAKİNALARI	Gıda Makinaları Ve Endüstriyel Mutfak	0507 535 40 28	0266 246 00 09
39	BEKSAN ÇİVİ TEL MAKİNE İMALAT SAN. VE TİC. AŞ.	Çivi - Tel	0266 281 10 05	0266 28 1 1 0 09
40	TANERD MAKİNA İML. İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Makina	0266 241 17 77	0266 241 18 77
41	ZAFER MADENCİLİK NAK. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Madencilik	0266 245 25 56	0266 239 78 25
42	YARIŞ KABİN SAN. VE TİC. AŞ.	Otomotiv Yan Sanayii	0266 283 01 30	0266 281 13 15
43	DÖŞEMENLER TARIM VE SANAYİ MAKİNELERİ AŞ.	Otomotiv Ve Tarım Makineleri	0266 626 10 50	0266 626 10 54
44	BALIKESİR MOBİLYA DÖŞ. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Mobilya (Kanepe-Koltuk-Karyola-Yatak-Baza-Başlık)	0266 244 27 65	0266 241 66 41
45	BEHAŞ DIŞ TİCARET AŞ.	Sicim, Urgan, Halat, Kordon, Dar Dokuma Vb.	0266 246 01 99	0266 246 01 59
46	SAVAŞLAR TESİSAT TAAHHÜT TES. TİC. LTD. ŞTİ.	İklimlendirme Ve Soğutma	0266 257 17 60	0266 257 17 90

SIRA NO	FİRMA ADI	İHRACAT YAPILAN SEKTÖR	TELEFON	FAX
47	BEST BALMAK MAKİNE VE DIŞ TİCARET -ZELİHA PARLAK	Tarım Makinaları	0266 227 27 58	0266 227 27 59
48	OR-TAR ORGANİK TARIM GIDA MADENCİLİK NAKLİYE SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Tarım, Hayvancılık Ve Madencilik	0542 232 93 02	0266 614 52 44
49	PRİMAR DOĞALTAŞ İTH. İHR. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Doğaltaş - Mermer -Traverten	0266 241 35 10	0266 241 35 10
50	ALKAR ALÜMİNYUM SAN. TİC. AŞ.	Alüminyum Profil	0266 283 00 83	0266 283 00 80
51	DERİCİOĞULLARI YAPI MALZ. TİC. VE SAN. A.Ş.	Mobilya - İnşaat Malz. - Tekstil - Orman Ürünleri	0266 281 12 00	0266 281 12 05
52	FIXPRO İÇ VE DIŞ TİCARET A.Ş.	Bağlantı Elemanları Ve Ekipmanları	0266 281 11 57	0266 281 11 67
53	LİTERATÜR KİMYA ELEKTRİK İNŞ. TAAHHÜT TURİZM V OTOMOTİV İTH. İHR. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Kompozit	0266 281 12 45	0266 281 12 48
54	HELSAN HELEZON SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Helezon Ve Bantlı Konveyörler, Elevatör-Dökme Yem Tankeri	0266 281 10 60	0266 246 36 07
55	AVCULAR PETROL TAR. ÜR. OTOMOTİV SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Gıda - Kurutulmuş Domates Ve Turşu İhracatı	0533 815 62 88	
56	BEST ELEKTRİK TAAHHÜT VE TİCARET A.Ş.	Enerji Santralleri İnşaatı	0266 289 20 29	0266 281 10 68
57	CLARIANT (TÜRKİYE) BOYA KİMYEVİ MADDELER VE MADENCİLİK SAN.VE TİC.A.Ş.	Madencilik	0266 264 87 57	0266 264 87 52
58	GÜVENALTAR TARIM MAK. METAL SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Tarım Makinaları	0266 241 48 48	0266 241 39 39
59	ÖZDAMARLAR UN SAN. VE TİC. AŞ.	Gıda Sektörü (Un İhracatı)	0542 394 80 25	0266 239 00 05
60	OĞULLAR METAL SAN. & TİC. LTD. ŞTİ.	2mm İle 16mm Arası Kaynaklı Zincirler	0266 281 14 20	0266 281 14 26
61	SERAY AYAKKABI VE TERLİK SAN. TİC. LTD. ŞTİ.	Poliüretan Ve Pvc Tabanlı Terlik Ve Ayakkabı	0266 281 12 15	0266 281 12 16
62	BUZSAN MARKET EKİPMANLARI MAD.EŞYA SOĞ.CİH.END.MUTF.İTH.İ HR.LTD.ŞTİ	Sanayi Buzdolabı -Çelik Raf - Endüstriyel Mutfak	0266 245 25 52	0 2 66 245 25 52
63	MEHMET KIRIŞKAN (GÜLNUR TİCARET)	Gıda	0543 714 62 91	0266 241 29 96
64	SARİBEKİR AMBALAJ SAN. VE TİC. AŞ.	Metal Ambalaj	0212 438 41 14	0212 438 41 30
65	SENAY AKBAŞ - ALAÇATI SABUNLARI	Kozmetik	0266 231 00 71	0266 231 00 71
66	FARMVİTA GIDA TARIM HAYVANCILIK VE HAYVAN SAĞLIĞI ÜRÜNLERİ TİC. LTD. ŞTİ.	Yem İlavesi	0266 221 22 77	0266 221 22 87
67	UZAY BASKÜL ENDÜSTRİYEL TARTIM	Kantar (Baskül)	0266 721 26 80	0266 721 26 85

SIRA NO	FİRMA ADI	İHRACAT YAPILAN SEKTÖR	TELEFON	FAX
	SİSTEMLERİ SANAYİ VE TİCARET AŞ.			
68	PAŞA TOHUMCULUK SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Standart Sebze Tohumu	0266 239 10 94	0266 239 10 97
69	PLASTEKS TEKNİK TEKSTİL SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Plastik	0266 260 11 00	0266 260 11 10
70	FERMAK TARIM OTOM.SAN.TİC.LTD.ŞTİ.	Tarım Makinaları	0266 246 38 45	0266 246 38 45
71	BAYKAN MOBİLYA MUTFAK İMALAT SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.	Mobilya	0266 290 80 01	0266 242 72 97

**Kaynak:** <http://bato.org.tr/wp-content/uploads/2016/12/%C4%B0hracat%C3%A7%C4%B1-Listesi2016.pdf>